

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA:
COLEGIO LOS ÁNGELES DEL NORTE- CALI**

GLORIA ISABEL MOLINA BLANDÓN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2012**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA:
COLEGIO LOS ÁNGELES DEL NORTE- CALI.**

GLORIA ISABEL MOLINA BLANDÓN

**Pasantía Institucional para optar título de
Comunicador Social – Periodista**

**Director
KARINA GALEANO
Comunicador Social-Periodista
Especialista en Comunicación Organizacional**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de
Grado en cumplimiento de
los requisitos exigidos por
la Universidad Autónoma
de Occidente para optar al
título de Comunicador
Social - Periodista**

JENNY MATURANA

Jurado

**MARÍA FERNANDA
NAVARRO**

Jurado

Santiago de Cali, 18 de Julio de 2012

CONTENIDO

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1.PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	11
1.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	11
1.2. RESEÑA HISTÓRICA	12
1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13
1.3.1 Misión	13
1.3.2 Visión	13
1.3.3 Valores	14
1.3.4 Estructura Organizacional	15
1.3.5 Descripción de la estructura organizacional	16
1.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN	17
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O PREGUNTA PROBLEMA	22
3. OBJETIVOS	22
4. JUSTIFICACIÓN	23
5.INTERESES (ACADÉMICO, PROFESIONAL Y LABORAL)	25

5.1 INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA	26
6. MARCOS DE REFERENCIA	28
6.1 MARCO CONTEXTUAL	28
6.1.1 Sector educativo colombiano	28
6.1.2 Contexto jurídico de la organización	29
6.2 MARCO TEÓRICO	30
6.2.1 El papel de la comunicación en las organizaciones (comunicación interna)	35
6.2.1.1 Flujos de comunicación	38
6.2.2 Propósitos de la comunicación interna	46
6.2.3 Diagnóstico de comunicación interna: una introspectiva de la organización	48
6.2.3.1 La participación el factor protagonista	49
6.2.3.2 Diagnóstico participativo de comunicación	51
6.2.3.3 Modelo de acreditación EFQM	53
6.2.3.4 Sistema participativo de comunicación interna.	54
7. DISEÑO METODOLÓGICO	57
7.1 ENFOQUE	57
7.2 DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO	57

7.3 INSTRUMENTOS	58
7.3.1 FUENTES	58
7.4 TÉCNICAS	59
7.5 PROCEDIMIENTOS	66
8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	68
9. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	72
9.1 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA	72
9.1.1 Objetivo general	72
9.1.2 Objetivos específicos	72
9.1.3 Etapas y resultados del diagnóstico participativo de comunicación interna.	74
9.1.4 Análisis de resultados	74
9.1.4.1 Flujos de comunicación	74
9.4.1.2. Medios internos de comunicación	78
9.4.1.3 Uso de las tic	79
9.1.4.4 Direccionamiento estratégico	82
9.4.4.5 Proceso de inducción	84
9.1.4.6 Clima organizacional	86
9.1.4.7 Análisis del grupo focal con estudiantes	89

9.2 DISEÑO Y PLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA	91
9.2.1 Objetivos de comunicación	93
9.2.2 Estrategia 1:	98
9.2.3 Estrategia 2:	105
9.2.4 Estrategia 3:	107
10.MODELO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN “SISTEMA PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA”	115
10.1 OBJETIVO DEL MODELO DE EVALUACIÓN Y CONTROL	116
10.2 ALCANCE Y METODOLOGÍA DEL MODELO DE EVALUACIÓN Y CONTROL	117
10.3 VARIABLES PARA EL ANÁLISIS	117
10.4 RESULTADOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL	118
10.5 CREACIÓN DEL COMITÉ DE COMUNICACIONES	118
10.5.1 Indicadores de gestión	118
10.5.2 Testimonios	119
10.5.3 Observaciones	121
10.5.3.1 Cumplimiento de objetivos	121
10.5.3.2 Plazos	121

10.5.3.3 Grado de satisfacción de los participantes en el proceso de comunicación	122
10.5.3.4 Control presupuestario	122
10.5.3.5 Análisis de resultados	122
10.6 PLAN DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA “TU CLAN DIGITAL”	124
10.6.1 Indicadores de gestión	124
10.7 PROGRAMA DE ORIENTACIÓN A NUEVOS COLABORADORES “TRADICIONES CLAN”	124
10.7.1 Indicadores de gestión	125
10.7.2 Formatos	125
11.ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	127
11.1 APOYO AL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL EFQM	127
11.2 CAMPAÑA ACTUALIZA TUS DATOS	127
11.3 CAMPAÑA DE DIFUSIÓN EVENTO DE LOS 60 AÑOS MACRO PROYECTO ÁNGELES VOLANDO Y UN MENSAJE DEJANDO	128
11.3.1 Proceso para un plan de visibilización y difusión del macro proyecto “ángeles volando y un mensaje dejando”	128
11.4. PROMOCIÓN DEL EVENTO COCTEL PARA TRABAJADORES 60 AÑOS:	132
11.5.FIESTA DE EGRESADOS	133

11.6 CREACIÓN Y MANEJO DE CUENTAS EN LAS REDES SOCIALES	135
12.PRODUCTOS A ENTREGAR QUE GENERÓ LA PROPUESTA	136
13.ELEMENTO INNOVADOR DE LA PROPUESTA	137
14.CRONOGRAMA	138
15.RECURSOS	140
15.1 TALENTOS HUMANOS	140
15.3 RECURSOS FÍSICOS	140
15.3 PRESUPUESTO	141
16.CONCLUSIONES	142
17.RECOMENDACIONES	147
18.BIBLIOGRAFÍA	150

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Inventario de medios de comunicación institucional	18
Cuadro 2. Usabilidad de los medios de comunicación en la institución	36
Cuadro 3. Usabilidad de las acciones de comunicación en la institución	37
Cuadro 4. Barreras de comunicación	43
Cuadro 5. Encuesta de comunicación interna	63
Cuadro 6. Metodología para la realización del diagnóstico participativo.	68
Cuadro 6. Plan estratégico: objetivo 1 y 2.	94
Cuadro 7. Plan estratégico objetivo 3	95
Cuadro 8. Plan estratégico: objetivo 4 primera estrategia	96
Cuadro 9. Plan estratégico: objetivo 4 segunda estrategia.	97
Cuadro 11. Perfil del cargo, miembro del Comité de Comunicaciones.	98
Cuadro 12. Protocolo de Orientación y Re Orientación “Tradiciones CLAN.	109
Cuadro 13.” Indicadores de gestión por actividad planeada o ejecutada	118
Cuadro 14. Indicadores de gestión por actividad planeada o ejecutada	124
Cuadro 16. Audiencias y medios acordados para cada una.	129
Cuadro 15. Cronograma de actividades por resultado	130
Cuadro 14. Productos a entregar	136
Cuadro 16. Cronograma de actividades realizadas.	138
Cuadro 17. Presupuesto establecido al iniciar este proyecto.	141

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Organigrama Institucional	15
Figura 2. Configuración de un sistema de comunicación interna	55
Figura 3. Formato de encuesta construido participativamente	60
Figura 4. Acta de entrega de informe de resultados del Diagnóstico Participativo de Comunicación Interna.	73
Figura 5. Boletín Institucional Noticlan	103
Figura 6. Manual de Comunicación Interna	104
Figura 7. Esquema del Sistema Participativo de Comunicación Interna	105
Figura 8. Manual de funciones Dependencia Académica.	113
Figura 9. Esquema del Modelo de Evaluación y Control	117
Figura 10. Encuesta de evaluación del proceso de orientación a nuevo trabajadores “Tradiciones CLAN”	126
Figura 11. Pieza comunicativa para difusión del evento.	131
Figura 12. Evento en Facebook creado para invitar a egresados, estudiantes y padres de familia.	132
Figura 13. Boleta para ingresar al evento.	132
Figura 14. Invitación digital para todos los empleados.	133
Figura 15. Afiche promocional fiesta de egresados.	134
Figura 16. Fanpage de Facebook	135

LISTA DE IMÁGENES

	Pág
Imagen 1. Estado en el que se encontraron las carteleras de la institución.	47
Imagen 2. Fotografía del grupo focal con estudiantes.	89

RESUMEN

El proyecto de pasantía institucional como opción de grado: **“Diseño de un Sistema Participativo de Comunicación Interna en el Colegio los Ángeles del Norte - Cali.”** presenta detalladamente la problemática de la comunicación al interior del Colegio los Ángeles del Norte, soportada en aportes teóricos que ayudaron al planteamiento y ejecución de una propuesta participativa de comunicación, desarrollada por los mismos colaboradores y estudiantes de la institución con la orientación de la pasante.

Dicho trabajo tuvo como objetivo general, fortalecer los procesos de comunicación interna en la institución, a partir del diseño de un sistema de comunicación participativa que, además se relacionara con la motivación e inclusión de sus públicos a dichos procesos. Todo esto tendría como consecuencia la gestión formal de la comunicación interna.

Para el fortalecimiento de dichos procesos era necesaria la realización previa de un diagnóstico de comunicación. A través del proceso de investigación y estudio del problema en el contexto de la institución, se descubrió que este diagnóstico debía ser de tipo participativo, pues de esta forma los colaboradores y estudiantes aprenderían a identificar sus propias problemáticas lo que les sería más útil en un futuro para poder intervenir a sí mismos. Posterior a esto, se puso en marcha el plan estratégico que fue construido entre colaboradores, estudiantes y la pasante.

Con la ejecución de dichas estrategias se logró posicionar el rol de la comunicación en la institución ya que el espacio que quedó establecido con el proyecto se incluyó dentro del organigrama y se legitimó para que sea ocupado por futuros colaboradores.

Al mismo tiempo que se realizaron todas las actividades planeadas para la ejecución del proyecto, se apoyaron actividades complementarias que ayudaron a la consolidación del papel de la comunicación. Dichas actividades permitieron el encuentro entre las posiciones teóricas planteadas en la academia y las acciones empresariales que deben tomarse en el quehacer del comunicador.

Palabras Claves: comunicación, educación, educomunicacion, estrategia, participación, diagnóstico.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de pasantía institucional en el Colegio los Ángeles del Norte pretendió instalar un sistema participativo de comunicación interna, a través del diseño de un plan estratégico que permitiera validar la comunicación entre la organización y su público interno. Para la elaboración de dicho plan, fue necesaria la realización de un diagnóstico participativo de comunicación, en donde los colaboradores y directivos dieron cuenta de la situación en la que se encontraba la comunicación al interior de la organización. En la primera parte de este documento, se presenta a la organización Colegio Ángeles del Norte, desde su reseña histórica hasta su situación organizacional (organigrama, direccionamiento estratégico).

A continuación, se aborda la problemática que orientó esta pasantía, la cual radica en la inexistencia de los protocolos que formalizaran los procesos de comunicación entre el público interno. Acto seguido, se definieron los objetivos trazados para la culminación exitosa de la labor, tomando como principal eje la construcción de un sistema participativo de comunicación guiado por un plan estratégico de comunicación interna, que se realizó después de llevar a cabo un exhaustivo diagnóstico. Posterior a esto, se explica la razón que justifica la pertinencia de la misma dentro de la organización.

Este documento es una recopilación teórica de los lineamientos que guiaron a la pasante a diseñar, junto a los colaboradores de la institución, el Sistema Participativo de Comunicación. Al mismo tiempo se presentan detalladamente, los resultados de diagnóstico y la forma en la que éste se llevó a cabo. Posterior a esto se explica la metodología para la realización del plan estratégico de comunicación que surgió como respuesta a los hallazgos del diagnóstico. Se mencionan cada una de las estrategias de comunicación planeadas y se cuenta la puesta en marcha de la que se ejecutó en su totalidad. Para finalizar el documento, se estructura el modelo de evaluación y control que la pasante diseñó para la medición de las estrategias de comunicación planteadas a lo largo de su pasantía.

Para el desarrollo de la propuesta se contempló un cronograma que cruzó las actividades con la fecha específica en la que esta sería realizada dentro de la organización. El proyecto se llevó a cabo de agosto a diciembre de 2011. Y se contó con el equipo de trabajo de la organización, quienes apoyaron el proyecto con su labor y los recursos necesarios para el desarrollo del mismo.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la búsqueda bibliográfica se encontró un trabajo que se realizó al interior de una organización educativa. Este es el de la estudiante Gloria Arango realizada en una institución educativa de carácter religioso. De la misma manera en la modalidad de trabajo de grado se realizó un análisis en las estrategias de comunicación y su impacto en la imagen corporativa del Colegio Liceo Nuestra Señora de Lourdes. Este trabajo fue realizado por la estudiante Marilu Lasso y consiste en el análisis de la comunicación y cómo esta se evidencia en el rol de las directivas, docentes estudiantes y padres de familia, además de establecer si el éxito del colegio y su aceptación por parte de la comunidad tiene relación con los procesos de comunicación.¹ A su vez establece cómo todos estos procesos comunicativos al interior de la organización han contribuido a la imagen corporativa que se proyecta tanto interna como externamente.

Se encontraron trabajos que abordan la temática del diagnóstico de comunicación como una herramienta para identificar problemáticas que más tarde pueden ser remediadas con el diseño de un plan estratégico de comunicación, este es el caso del trabajo realizado por Diana Vanessa Ospina y Xiomara Belalcazar en Tabares Trading Ltda. El trabajo consta de un diagnóstico de comunicación interna con énfasis en la cultura organizacional y una propuesta de comunicación interna. El enfoque de este trabajo fue investigar el grado de apropiación de la cultura organizacional que se gestaba en la compañía. Para dicho análisis hicieron uso de instrumentos como la observación, encuesta, entre otros. El posterior análisis de resultados conllevó al desarrollo de un plan que contenía seis estrategias de comunicación que apuntaban solo a lo interno, en temáticas como medios y acciones, direccionamiento estratégico, políticas de comunicación y cultura organizacional.

Por último, aunque existen muchos otras pasantías enfocadas al trabajo que se realizó en esta, se menciona el trabajo de Diana Marcela Escobar que, aunque no es en una organización educativa, también busca la construcción participativa de estrategias a modo de aprendizaje para todo el público de la organización. Autodiagnóstico integral de comunicación, orientado a la construcción participativa de estrategias que fortalezcan el sistema de gestión

¹ LASSO, Marilú. Análisis de las estrategias de comunicación y su impacto en la imagen corporativa del Colegio Liceo Nuestra Señora de Lourdes. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2008.p 14

de calidad de la empresa imágenes gráficas S.A, presenta de manera detallada y organizada la puesta en marcha de un modelo de autodiagnóstico para implementar un plan estratégico en una PYME perteneciente al sector de las artes gráficas, a partir de una matriz denominada Toolkit (aplicación diseñada en Excel por un grupo interdisciplinario de profesionales en convenio de cooperación técnica internacional con Dmos Comide ONG de Bélgica).² En este trabajo, los colaboradores aprendieron a evaluar sus propios procesos de comunicación mediante la herramienta Toolkit, pero además se capacitaron en comunicación para que esta fuera una construcción asertiva entre toda la organización y sus diferentes públicos. Adicionalmente, se diseñó un manual de imagen e identidad corporativa para el manejo de esta con el público interno y externo.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

El Colegio Los Ángeles del Norte inició labores el 4 de Octubre de 1951 en Santiago de Cali, en el barrio San Antonio, donde funcionó durante 3 años. Su fundadora fue la Señorita Aura Herrera Mora quien dirigió el colegio hasta Septiembre del año 1987. El C.L.A.N. inició con 163 alumnas en los grados kinder, primero, segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto. Inicialmente la institución tenía un énfasis en comercio. Por la época, el calendario se iniciaba en el mes de Octubre y se clausuraba en Julio. Lleva su nombre debido a que en el santoral (libro teologal) el 4 de Octubre está destinado a los santos Ángeles custodios. El colegio prestó el servicio de internado femenino que para la época era muy solicitado. En el año 1953 – 1954 se graduó la primera promoción con el título de secretarías comerciales. Después de cinco traslados de sede, el colegio logró construir la estructura física en la que hoy día funciona en la calle 44 Norte # 6 BN 22, barrio la Campiña, donde siguió prestando el servicio de internado para algunas estudiantes que lo solicitaban.

En el año de 1962, se compró el lote en el que hoy funciona la institución. Se construyó la primera planta, en donde funcionó inicialmente el bachillerato; la primaria se trasladó al edificio en donde hoy está “Radio Todelar” mientras se construía la segunda planta que permitiera la ubicación final que se logró entre 1970 y 1971. Mientras se instalaba en este último lugar, el colegio se llamó los Ángeles la Campiña, estaba rodeado de amplias zonas verdes y fincas ganaderas que se encontraban ubicadas en lo que hoy son los barrios la Flora, La Merced y Vipasa. En la zona verde situada frente del colegio se realizaban las actividades deportivas y las reuniones de los Scouts, grupo que tuvo gran apogeo bajo la dirección de la señorita Benilda Herrera Mora.

² ESCOBAR, Diana Marcela. Autodiagnóstico integral de comunicación, orientado a la construcción participativa de estrategias que fortalezcan el sistema de gestión de calidad de la empresa imágenes gráficas s.a. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2008. p.13

Durante esta época, el C.L.A.N. Creció vertiginosamente en número de estudiantes y en reconocimiento por parte de la sociedad. Se avanzó en el proceso de construcción de otras dependencias. Finalmente se cambió el nombre por el Colegio los Ángeles del Norte pensando en el sector de influencia. En el año 1978, inició el Calendario A en la jornada de la tarde, en la actualidad ambos calendarios funcionan en jornada completa. El calendario A se fundó a raíz de las necesidades de la comunidad estudiantil que viene de otras ciudades donde funciona este calendario. Desde su funcionamiento el colegio se ha distinguido por contar con un selecto grupo de maestros y maestras que no sólo se ha dedicado a la formación académica sino también a la formación integral.

El espíritu deportivo ha sido una de las características sobresalientes del colegio. Se ha participado en torneos de diferentes deportes en diferentes categorías a nivel municipal, departamental y nacional. En sus inicios la formación académica se impartía con una metodología tradicional. En el momento se empiezan a ver los frutos de una transformación metodológica que invita a creer en una pedagogía que se basa, en la construcción del aprendizaje a través de un modelo dinámico en el que interactúan el estudiante y el docente en contextos reales. Desde Septiembre de 1987, la rectora de la institución fue la señora BENILDA HERRERA MORA quién murió en octubre de 2007, razón por la cual el colegio es actualmente dirigido por la señorita JOSEFINA HERRERA MORA.³

1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.3.1 Misión. “El Colegio los Ángeles del Norte se proponen colaborar en la formación de las personas que nos confíen. Ofrecemos la posibilidad de desarrollar su personalidad como seres autónomos con principios, valores y una preparación intelectual; que les permita además de lograr ejecutar su proyecto de vida, participar en la transformación de la sociedad, privilegiando su integración e identidad.”⁴

1.3.2 Visión. “El Colegio los Ángeles del Norte continuará siendo una reconocida institución educativa formadora de bachilleres íntegros y líderes, que contribuyan en la construcción de una sociedad justa. Formar bachilleres líderes, autónomos, con las grandes virtudes fundamentales de ser humano

³ COLEGIO LOS ÁNGELES DEL NORTE, Pacto de Convivencia Colegio los Ángeles del Norte, 2003. p. 5

⁴ Ibid., p.7

(los valores), espíritu investigativo y la preparación intelectual que les permita llegar a ser profesionales idóneos, comprometidos que contribuyan a la construcción de una sociedad justa, donde prime el bien general sobre el particular, respetuosa de la dignidad humana y de su medio ambiente.”⁵

1.3.3 Valores. “El Colegio Ángeles del Norte ha establecido los siguientes valores y principios como parámetros principales para la convivencia pacífica entre los integrantes de la comunidad CLAN.”

- **Respeto:** Reconocer el comportamiento de los demás, valorar sus opiniones, sin importar cual sea su punto de vista, es una de las características que definen el perfil de la comunidad educativa del Colegio Ángeles del Norte.
- **La Solidaridad:** El sentimiento de ayuda al prójimo y la necesidad de trabajar en equipo para lograr soluciones eficientes, es uno de los pilares fundamentales de nuestra institución educativa, donde se reconoce al otro como un complemento, reforzando los vínculos de la comunidad y se contribuir con estrategias a la construcción de una sociedad justa.
- **La Honestidad:** dentro de nuestra institución la honestidad se refleja el compromiso y el respeto hacia la dignidad humana. Mediante este principio se asume que cada acto, se enmarca dentro de un criterio de verdad, donde prime una actitud de sinceridad en el trato a los demás.
- **La Tolerancia:** en nuestra institución educativa, la actitud y comportamiento, individual, social o institucional, se caracteriza por la consciente permisividad hacia los pensamientos y las acciones de otros individuos, pese a que los valores morales o éticos de aquellos no coincidan.
- **La Libertad:** para el CLAN, la autoridad en el proceso formativo, debe entenderse como guía, apoyo y resistencia en la construcción de autonomía. No es posible formar ciudadanos libres si ellos no han aprendido a ser autónomos, es decir, responsables de los efectos de sus acciones y actitudes.”⁶

⁵ Ibid., p.7

⁶ Ibid., p.8

1.3.4 Estructura Organizacional

Figura 1. Organigrama Institucional

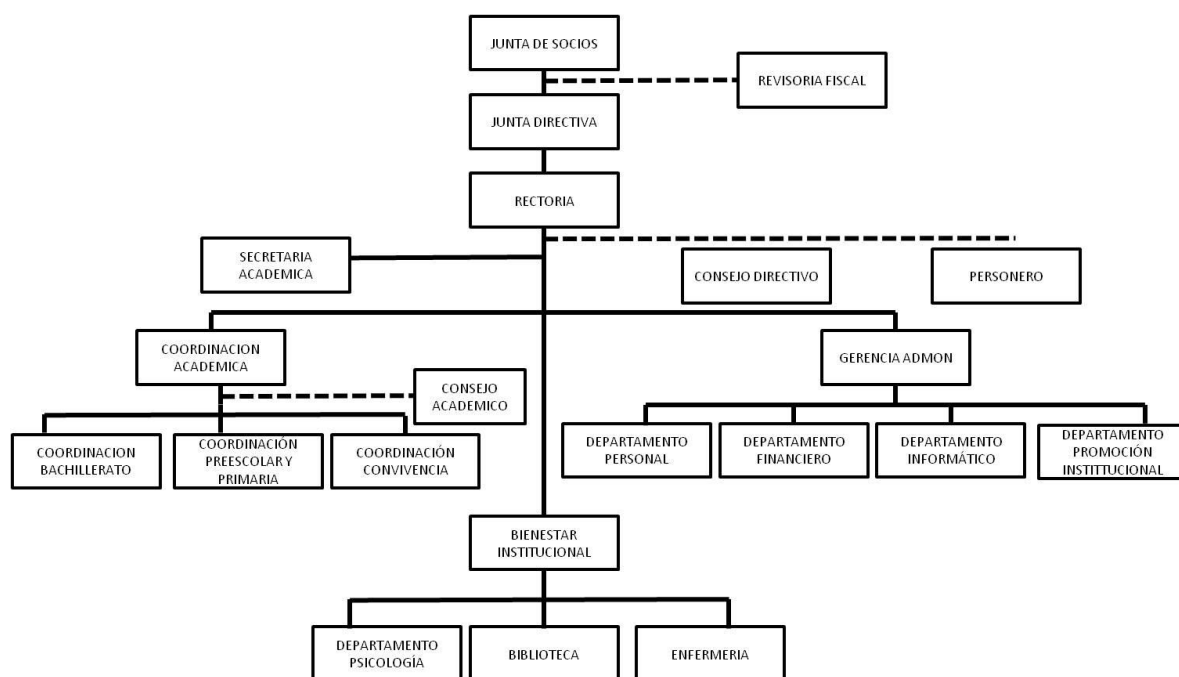
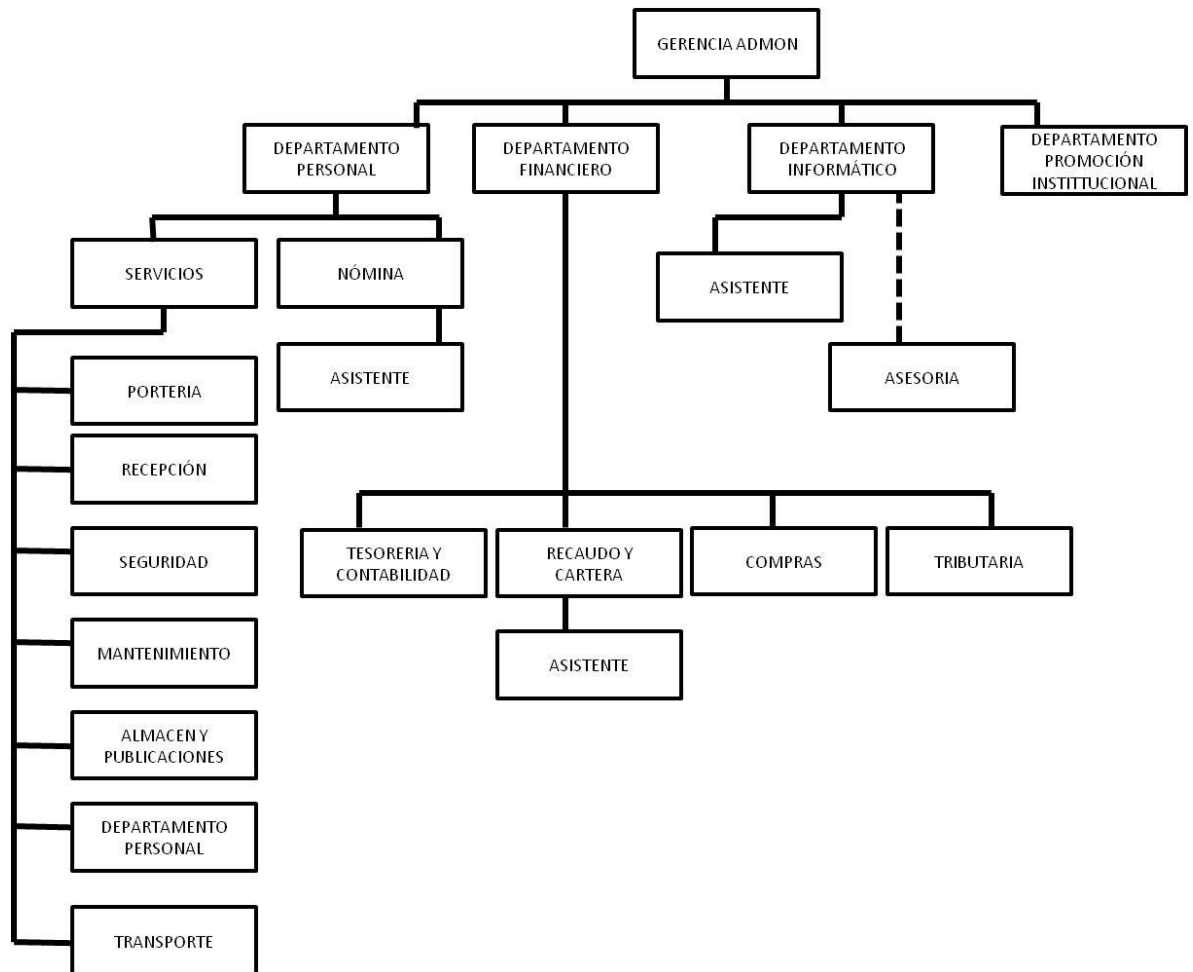


Figura 1 (continuación).



Fuente: COLEGIO LOS ÁNGELES DEL NORTE, Pacto de Convivencia Colegio los Ángeles del Norte, 2003. p.10

1.3.5 Descripción de la estructura organizacional.

- **Junta de socios:** es el organismo encargado de tomar las decisiones de más alto nivel en relación con la empresa tales como, las de índole financiero e inversiones.
- **Junta directiva:** es el órgano encargado de la discusión y toma de decisiones en relación con el funcionamiento de la institución educativa. Está conformada por los socios y los/las coordinadores(a)

- **Rectoría:** es la representante de la institución educativa ante las autoridades educativas tales como, Secretaría de Educación, Ministerio de Educación, ICFES y todas las entidades gubernamentales.
- **Consejo directivo:** es el ente gubernamental establecido por orden ministerial encargado de la toma de las decisiones sobre el adecuado funcionamiento de las instituciones. Está conformado por el representante de la rectoría, representante de los docentes, representante de los padres, el personero escolar, un representante del sector productivo y un representante de los egresados.
- **Personero:** es el representante de los estudiantes en el gobierno escolar elegido por votación popular.
- **Secretaría académica:** es la dependencia encargada de todo el manejo de la información legal de la institución educativa, da fe ante las entidades gubernamentales de la legalidad del servicio prestado.
- **Coordinación académica:** es el ente de la organización encargado de coordinar todas las acciones para garantizar la eficacia y efectividad de servicio educativo ofrecido. Esta conformada por las coordinaciones de preescolar, primaria, bachillerato y convivencia.
- **Gerencia administrativa:** ente de la administración encargado de la consecución y el manejo de todos los recursos necesarios para la prestación del servicio. Está conformado por los departamentos de personal, financiero, informático y promoción institucional.
- **Bienestar institucional:** es la dependencia encargada de facilitar los procesos que pretenden asegurar un adecuado clima organizacional y las mejores condiciones para que todos los empleados puedan desempeñarse eficientemente, cuidando la salud ocupacional. Conformada por el área de psicología, enfermería, las brigadas de seguridad y el comité de salud ocupacional.

1.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

A continuación se presentan un inventario de los medios de comunicación que hay en el Colegio los Ángeles del Norte.

Cuadro 1. Inventario de medios de comunicación institucional

<i>Qué hay</i>	<i>Qué no hay</i>
Circular	Video institucional
Reuniones de Padres	Manual de imagen corporativa
Carteleras	Intranet
Messenger interno	
Correo interno	
Tablero anuncios profesores	
Teléfono	
Página Web	
Jornadas Pedagógicas (Departamentos y Profesores)	
Rituales y Actividades de integración	
Manual o Pacto de convivencia	
Brochure	
Gobierno estudiantil	
Capacitaciones	
Grupos o comités de mejoras	
Boletín informativo	
Periódico Mural o cartelera informativa	
Manual de Comunicación	

Figura 1 (continuación).

Comité de Comunicaciones	
Red de Corresponsales	

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El colegio los Ángeles del Norte es una organización que no tenía, dentro de su organigrama, un espacio formal para la comunicación. Esto se debía a la poca solvencia económica para hacer el montaje de dicho departamento y todos los gastos que esta implica. La problemática estaba en que la comunicación no era asumida de manera estratégica, razón por lo cual no se contaba con un plan que organizara el hacer de la comunicación en la institución. Sin embargo, en la organización había una conciencia de las necesidades de comunicación, por lo que ya se habían realizado anteriormente algunos acercamientos a un posible diagnóstico hecho por los mismos colaboradores de la empresa. Una de las encuestas que componen este diagnóstico reveló que el 52,38% del total de los colaboradores de la organización se sentía poco satisfecho con la comunicación interna del Colegio. Esto permitió interpretar la necesidad de una formalización de la comunicación y la aplicación de estrategias que contribuyeran a la creación de lineamientos comunicativos en la organización.

Como resultado de las observaciones y de las conversaciones realizadas previamente con diferentes colaboradores, directivos, estudiantes y padres de familia, para la formulación de este proyecto, se encontraron las siguientes necesidades de comunicación interna.

- Los espacios y las acciones de comunicación existentes no eran efectivos y en general no cumplían con su objetivo.
- No había flujo de información entre las diferentes dependencias (público interno)
- Había una barrera que no permitía la comunicación fluida de los públicos externos e intermedios con los públicos internos de la organización.
- No había apropiación de los medios de comunicación existentes, tales como las circulares y las carteleras por parte de los estudiantes y la institución.

- No había uniformidad en los productos y medios de comunicación y por ello se daba un deterioro de la identidad corporativa.
- Los productos de comunicación estaban saturados de información poco pertinente.
- No existía una integración de los padres en el proceso formativo de los estudiantes a través de la comunicación.
- Había un bajo sentido de pertenencia por problemas de comunicación.

Estas necesidades de comunicación habían repercutido en la eficiencia de comunicación dentro de la organización. No existía una claridad en las órdenes que eran dadas por los coordinadores a sus profesores y asimismo se retardaban las correcciones o modificación de decisiones sobre la marcha en los procesos de los sus estudiantes. Había un incremento del número de errores, reducción de la productividad y de la satisfacción de los directivos con los colaboradores en general. Esto se debía también a barreras de comunicación como el ruido, el cual dificultaba el desarrollo de las tareas. Estas eran consecuencias de las deficiencias de comunicación y de que los colaboradores no conocieran qué opinaban sus superiores sobre su desempeño para, de este modo, realizar ajustes y poder alcanzar los objetivos propuestos en cada área.

Otra necesidad de comunicación que existía en la organización se encontró en el proceso de acreditación que el colegio está adelantando con el modelo de gestión European Foundation for quality of mangement (EFQM). “Este modelo está catalogado como un instrumento eficaz para la autoevaluación de la gestión de las instituciones o centros educativos y que, a su vez, ordena los aspectos más relevantes y necesarios en la gestión de una organización, en comités o áreas de mejora” (*). Para dicho proceso de acreditación no sólo es indispensable la creación de protocolos comunicativos al interior de la institución, ya que el modelo así lo sugiere, sino que este también requiere de un acompañamiento en donde, a través de la comunicación, se mantenga al público interno informado sobre el modelo, el concepto de acreditación y cómo se pueden integrar todas las áreas y colaboradores en el proceso.

(*) EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Modelo EFQM de excelencia para instituciones y centros educativos. Colombia: editorial Santillana, 2003. p 14

El colegio, que lleva dos años en este proceso, ha determinado la existencia de las siguientes áreas de mejora: comité de mejora de la satisfacción al cliente, con clientes internos (docentes, directivos, estudiantes y el otro personal) y clientes externos (padres de familia y la comunidad); comité de mejora de procesos, en los que se encuentran todos los procesos que se llevan a cabo en la organización (proceso de matrícula, de recuperación, de admisiones, de evaluación, cancelación de matrícula e ingreso de notas); comité de estímulos al personal, en donde se plantean estrategias para estimular a los colaboradores; y comité de mejora de comunicación, que tenía como objetivo definir una propuesta para optimizar el proceso de comunicación del colegio, compuesto por colaboradores de misma organización y sin la asesoría de un profesional especializado. De este comité de mejora surgió el Comité de Comunicaciones CLAN. Este progreso en el proceso de acreditación demuestra la conciencia de la necesidad de comunicación y lo más importante de todo, la voluntad de los colaboradores por participar y aportar propuesta que generen cambios dentro de la organización.

De esta manera, se entiende la importancia de un área de mejora en comunicación dentro de la institución educativa, ya que los modelos actuales que gestionan la acreditación en las instituciones de educación básica y media están exigiendo, dentro de sus requisitos, el componente comunicativo tanto interno como externo, para el correcto funcionamiento de la organización. Por lo anterior, se cree que la comunicación es fundamental para el desarrollo de una organización pero más fundamental todavía es que ella sea compartida por todos los miembros de la misma⁸.

Por otro lado, fue necesario la realización de un diagnóstico de comunicación más profundo y exhaustivo, en donde se aplicaran, además de la encuesta, otras técnicas de investigación como la observación, la entrevista y grupos focales. A través de estas se procuró hacer más minucioso el análisis de las necesidades de comunicación interna que presentaba la organización Colegio Los Ángeles del Norte, para la posterior elaboración y aplicación de estrategias que ayudaran a resolver dichas problemáticas.

“Ni la sociedad ni la naturaleza son transparentes a una primera lectura, a una primera interpretación. Si fuera así no harían falta diagnósticos ni ningún esfuerzo científico.”⁹

Dicho diagnóstico debió ser de tipo participativo ya que la institución, como se ha mencionado anteriormente, no tenía los recursos para establecer un departamento de comunicaciones propiamente dicho. Esto obligaría al colegio

⁸ PRIETO, Daniel. Diagnóstico de comunicación: mensajes, instituciones, comunidades. Quito: editorial Belén, 1985 p 24

⁹ Ibíd., p.17

a contratar una empresa de consultoría externa que ponga en marcha un nuevo diagnóstico para evaluar la efectividad de las estrategias propuestas inicialmente. Además, los colaboradores del colegio manifestaron disposición y voluntad para involucrarse en el proceso de mejoramiento de la comunicación en la institución, lo que facilitó enormemente la realización de este tipo de diagnóstico.

Como la labor del comunicador no está sólo en identificar problemas si no también en la propuesta y/o ejecución de soluciones, el Colegio Los Ángeles del Norte necesitaba una intervención, con la cual se pusiera en marcha un Plan estratégico de comunicación (PEC), diseñado a partir de los resultados arrojados por el diagnóstico participativo, cumpliendo con las exigencias realizadas por el Modelo de acreditación EFQM. Todo esto enfocado a la construcción de un sistema de comunicaciones que Harold López, comunicador y docente de la facultad de Comunicación Social - Periodismo de la universidad Autónoma de Occidente, define en el marco de la electiva Consultoría organizacional, como las redes formales (medios y acciones de comunicación) que se tejen en con el fin de formalizar y validar la comunicación al interior de una organización. Dicho sistema de comunicaciones debe ser direccionado por un plan estratégico de comunicación, ya que es a través de él, que se pueden configurar elementos estratégicos como, medios, acciones, estrategias, políticas de comunicación, que son los que le dan forma al sistema de comunicaciones y lo sostienen dentro de una organización, de lo contrario y sin la realización de una fase estratégica dentro de la propuesta, el sistema no estaría fundamentado y no sería aplicable a ninguna organización.

Para finalizar, se puede decir que El Colegio Los Ángeles del Norte es una institución educativa privada, reconocida a nivel local por ser una de las pocas en la ciudad que ofrecen los dos calendarios. Sin embargo, su imagen y sistemas internos estaban deteriorados por la inexistencia de un ente regulador que se encargara de mediar procesos de comunicación interna entre las dependencias y diversos públicos de la organización y, además, generar medios y canales por los que se pudiera transmitir información que debería ser de conocimiento de toda la organización.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo, a partir del diseño de un sistema participativo de comunicación interna, se fortalecen los procesos de comunicación interna en el Colegio los ángeles del Norte?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer los procesos de comunicación interna en el Colegio los Ángeles del Norte – Cali a partir del diseño de un sistema de comunicación participativa

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico participativo de comunicación interna.
- Determinar la configuración de los elementos del sistema participativo de comunicación interna teniendo en cuenta las exigencias del modelo de acreditación EFQM
- Diseñar el sistema participativo de comunicación (SPCI)
- Diseñar mecanismos de seguimiento y control del sistema participativo de comunicación

4. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que el Colegio Los Ángeles del Norte es una organización en crecimiento, se hizo indispensable la formalización de la comunicación y la creación de un sistema de comunicaciones que regulara los procesos de comunicación interna que se realizan en el colegio, ya que esto “hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo, la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas”¹⁰, aspectos que son notablemente tenidos en cuenta dentro del proceso de acreditación al que está siendo sometida la organización. Pensando, entonces, en el proceso de acreditación era de vital importancia contar con un comunicador que diseñara y ejecutara las estrategias planteadas a través de los resultados arrojados por el diagnóstico participativo.

La realización de este tipo de diagnóstico es esencial para organizaciones como el Colegio los Ángeles del Norte, las cuales muestran interés en educarse en la materia y seguir con el proceso de mejoramiento continuo, haciendo partícipes a todos y cada uno de los integrantes de la institución. “En este tipo de diagnóstico, la gente misma identifica el problema, lo que les hace tener mayor conciencia de el, reconoce su situación, se organiza para buscar datos y analiza estos últimos para sacar conclusiones”¹¹. Es así como el mismo diagnóstico se convirtió en una estrategia, que hizo que los públicos internos, en este caso, estudiantes, docentes, personal administrativo y servicios generales, “trabajen juntos y constituyeran un buen camino para superar de alguna manera las falencias de comunicación en la institución.”¹²

Adicionalmente, la realización de esta pasantía le permitió a la organización intervenir los principales problemas en materia de comunicación y fortalecer los espacios de mejoramiento continuo que vienen manejando desde hace dos años, aplicando las recomendaciones dadas por los asesores de Santillana Formación, entidad encargada de regular el modelo de gestión EFQM.

Por ello, la implementación de un diagnóstico participativo y el posterior diseño de un sistema participativo de comunicación interna (SPCI) era indispensable en el Colegio los Ángeles del Norte, ya que se encuentran en un proceso de

¹⁰ DÍAZ GAVILÁN, Yasmín Karín. Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica. Lima. 2001. p. 6

¹¹ PRIETO, Op.cit, p. 59

¹² ibid., p. 31

crecimiento tanto de infraestructura (planta física), como de estructuración interna motivada por el proceso de acreditación.

5. INTERESES (ACADÉMICO, PROFESIONAL Y LABORAL)

El interés profesional de esta pasantía radicaba en la necesidad de incursionar en el mundo laboral desde el rol de comunicador organizacional, lo que permitió como pasante aplicar los conocimientos adquiridos mediante el estudio y análisis de la organización y sus procesos comunicativos, diseñando estrategias de mejoramiento que se reflejaron en el fortalecimiento de la comunicación en la organización. Todo inició por un interés meramente académico, ya que previamente se habían realizado un trabajo con El Colegio los Ángeles del Norte, que ofreció la oportunidad de conocer la institución y acercarse a las oportunidades de mejora en materia de comunicación que enfrentaba la institución académica.

De igual manera, se considera que la realización de la modalidad Pasantía Institucional, no sólo es una forma de obtener el título profesional, sino también una manera de poner en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos en la academia. A su vez, esta modalidad contribuye a la formación como ser humano, al desenvolvimiento en un ambiente laboral y aprender a vivir la cotidianidad de las organizaciones. También era de interés para la comunicadora poder defender su espacio en una organización pese a las especulaciones sociales.

Se escogió realizar esta pasantía en el Colegio, gracias a un trabajo de la electiva Estrategias de Comunicación Organizacional, como ya se había mencionado anteriormente, en la que se solicitó abordar una organización desde la comunicación con todos sus públicos, hecho que despertó interés, al conocer la gran necesidad en comunicación que presentaba dicha organización. En ese entonces, el trabajo era realizado por tres estudiantes, con los que se tenía pensado realizar la pasantía, sin embargo fueron muchos los obstáculos que se presentaron en el camino. Después de hablar con muchos profesores quienes prestaron su asesoría y coincidieron en que lo mejor era separarse y hacer pasantías distintas, se decidió romper el compromiso. Gloria Isabel Molina, por ser la más cercana a la organización y por tener más que un interés profesional en la realización de este trabajo, quedó encargada de la realización de lo que inició como un sueño de trabajo de grado.

Al mismo tiempo, con el desarrollo de esta pasantía se daría paso al inicio de la vida laboral, pues se cerraría el ciclo de la vida académica y la formación como profesional se clausuraría de la manera esperada, haciendo a la pasante más competente frente a otros recién egresados que a lo largo de la carrera no han tenido ningún contacto con el mundo organizacional. Por otra parte, la

formación dentro de una organización es un excelente complemento para un estudiante, ya que lo adiestra en cuanto a cumplimiento de horarios, cumplimiento de tiempos organizacionales, que son bastante diferentes a los académicos; seguir ordenes, manejar relaciones de poder y conflicto con otros compañeros de trabajo y potencializar todo eso a favor de la formación como profesional y usarlo como herramienta que a un futuro puede abrir muchas puertas en el mundo empresarial.

5.1 INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLARÁ LA PROPUESTA

El aporte productivo para la organización partió desde la elaboración de un sistema de comunicación que validara el rol de la comunicación y del comunicador en la institución, de tal manera que todos los procesos quedaron formalizados, lo que disminuyó el rumor y el ruido dentro de la organización, pues ya existen canales formales de comunicación para que esta información sea verificada. También a través de este sistema se fortaleció el direccionamiento estratégico, así el público interno pudo apropiarlo y generar un mayor sentido de pertenencia.

Otro aporte que hizo esta pasantía en la institución fue la capacitación, inclusión y participación del público interno en el proceso, lo que ayudo a que la gente se interesara más por el proyecto, se sintiera parte de el y colaborara con mayor disposición. Esto formó a los colaboradores, estudiantes y demás para que hicieran parte del comité de comunicaciones y pudieran realizar esta labor ellos mismos con la asesoría de un profesional, ellos fueron partícipes en cada fase del proyecto, aportando sus ideas, estuvieron presentes en la construcción de cada pilar de este proyecto lo que los hace tan dueños y creadores como la pasante, ya que sin su ayuda el proceso no hubiera arrojado los mismos resultados.

La realización de un diagnóstico participativo de comunicación interna dio a conocer las necesidades de comunicación que tenía la organización y fue la guía para la posterior elaboración de estrategias que contribuyeron a la construcción del sistema de comunicación. El aporte del diagnóstico sirvió para conocer el estado en que estaba la institución antes de la intervención y las estrategias que podían solucionar dichas problemáticas halladas y potencializar las habilidades y procesos en los que la organización haya estado trabajando con anterioridad.

A su vez, se trabajó con los parámetros requeridos por el modelo de acreditación institucional de calidad que se estaba manejando y se prestó acompañamiento en lo que le compete a la comunicación, en dicho proceso, dejando establecido un sistema estructurado que certifica a la institución con canales establecidos para difundir su información, con políticas y lineamientos que direccionan la planeación estratégica de la comunicación al interior del colegio en la interacción con sus diferentes públicos.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1 MARCO CONTEXTUAL

La pasantía institucional como opción de grado se realizó en el Colegio Los Ángeles del Norte, ubicado calle 44 Norte 6B -22 barrio la campiña, comuna dos, estrato 3 de la ciudad de Cali. En el barrio no existen más colegios, sólo la escuela pública llamada Institución Educativa Santa Cecilia, sede República del Brasil, a la cual le prestan el servicio de alfabetización y con la que se han realizado proyectos de tipo social. Por ser un sector residencial, la mayoría de sus estudiantes pertenecen a este barrio o sus alrededores. Es un sector silencioso y propicio para el aprendizaje. En la actualidad el colegio está construyendo su nueva sede campestre vía Montebello a 5 minutos de su antigua sede, lo que no generará un fuerte impacto en la movilización de sus estudiantes.

El proceso de pasantía se realizó en un periodo de cinco meses (20 semanas), de Agosto a diciembre del año 2011 con una intensidad horaria de 5 horas diarias. La puesta en marcha de este trabajo se llevó a cabo desde el Departamento de Relaciones Públicas.

6.1.1 Sector Educativo Colombiano. “Toda la legislación y la política administrativa colombiana consagran el derecho fundamental de las personas a acceder a educación y asumen la responsabilidad de garantizar la calidad del servicio educativo, lo mismo que su prestación a todos los sectores y grupos humanos. En la normatividad se perfila, igualmente, una política progresiva, que asegure a todos un desarrollo personal y colectivo en beneficio de toda la sociedad.”¹³ Bajo este propósito opera la institución educativa Colegio los Ángeles del Norte regida por la ley general de educación (Ley 115 de 1994) y con una modificación por medio de la ley 1013 de enero 23 de 2006, ambas vigentes en la actualidad las cuales cobijan Educación formal, preescolar, básica primaria, media y técnica.

Según el Informe Nacional sobre el Desarrollo de la Educación en Colombia el servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales

¹³ 46ª CONFERENCIA internacional de educación (CIE).Febrero de 2002. Informe Nacional sobre el Desarrollo de la Educación en Colombia:2001.

(estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos de estructuras para alcanzar los objetivos de la educación. La educación formal es regulada principalmente por el Ministerio de Educación Nacional y se imparte en establecimientos educativos aprobados, está organizada en niveles: preescolar, básica, media y superior, tiene por objeto desarrollar en el educando conocimientos, habilidades, aptitudes y valores mediante los cuales las personas puedan fundamentar su desarrollo en forma permanente.

Por otra parte, la educación en Cali se ha destacado favorablemente y ha logrado posicionarse ante el ICFES con un gran número de instituciones. El colegio los Ángeles del Norte ha obtenido excelentes resultados en esta prueba, quedando en categoría superior, esto se debe a que paralelo al servicio de educación formal, imparten cursos de PREICFES para estudiantes de grados décimo y undécimo de la misma institución.

6.1.2 Contexto jurídico de la organización. “El Colegio los Ángeles del norte está regido por la ley 115 o ley general de educación formal en Colombia y sus decretos reglamentarios. Ello significa que todos los procedimientos institucionales y todas las decisiones que se toman deben enmarcarse en esta reglamentación establecida. Se encuentra aprobado para prestar el servicio educativo por la Secretaría de Educación de Santiago de Cali según resoluciones 41432.2110053 para calendario A y 41432.2110054 para el calendario B. También está inscrito al Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación superior ICFES según resolución 036889 para calendario B y 019992 para calendario A”.¹⁴

Se encuentra registrado en la notaria séptima de Santiago de Cali e inscrita en la Cámara de Comercio de Cali con el Nit 80524573-2 con el nombre oficial de Colegio los Ángeles del Norte de Occidente S.A como sociedad comercial y está registrado ante el DANE bajo la matrícula 376001010417.

La Cámara y Comercio de Cali certifica que dicha sociedad tiene por objeto social el desarrollo de la educación y la docencia a nivel preescolar, básica primaria, básica secundaria, media vocacional y educación superior y que para desarrollar su objeto social están autorizados a adquirir bienes de cualquier naturaleza, celebrar contratos que les permita la explotación económica de las actividades de su objeto social, exportar e importar bienes de consumo, materias primas y mercancías en general. También certifica que la sociedad será administrada por la asamblea general de accionistas, junta directiva y gerencia.

6.2 MARCO TEÓRICO

En la actualidad, resultaría obsoleto hablar de comunicación sin pensar en la educación como su complemento y disciplina que ha impulsado muchos de sus logros y avances. Por esta razón, hablar de un proceso educativo conlleva a pensar que ya existe implícitamente un proceso de comunicación. Sin embargo, este pensamiento ha sido coartado al establecer que su relación se limita a su contacto con los medios, ya que “comunicación”, automáticamente la refiere a medios y tecnologías de comunicación, por tanto, su correlación parte, según muchos, al uso provechoso que la educación y sus procesos puedan sacar de las herramientas ofrecidas por la comunicación.

¹⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE Cali. Certificado de existencia y representación Colegio Ángeles del Norte de occidente S.A. Santiago de Cali, mayo 2010

No obstante, Mario Kaplún plantea que “supone considerar a la comunicación no como un mero instrumento mediático y tecnológico sino ante todo como un componente pedagógico. En tanto interdisciplina y campo de conocimiento, en la Comunicación Educativa así entendida convergen una lectura de la Pedagogía desde la Comunicación y una lectura de la Comunicación desde la Pedagogía.”¹⁵ Esto quiere decir que esta relación ha trascendido hasta la determinación de una nueva disciplina, llamada *comunicación educativa* en la que se unen y se complementan. A su vez, esta se magnifica al considerar que las instituciones educativas (colegios y universidades) existen por una razón pragmática – “la necesidad de atender simultáneamente a una cantidad de educandos en un mismo espacio físico- pero en no menor medida por una razón pedagógica: como el espacio generador de la socialización y posibilitador de las interacciones grupales, apreciadas como un componente básico e imprescindible de los procesos educativos.”¹⁶

Si se analiza el proceso de aprendizaje propuesto por Kaplún, trabajo en equipo, estudiantes organizados en redes de interlocuciones, la autoexpresión y demás componentes de este modelo, estamos observando en gran medida el proceso de comunicación básico enseñado en la academia, pero que además es aplicado diariamente en las organizaciones y con mayor razón en las organizaciones educativas. Es así como se puede afirmar que un colegio, por su mera razón de ser: educar y comunicar conocimientos, debe tener instaurado y validado un sistema de comunicación. En el Colegio los Ángeles del Norte aun no habían validado esa red de vínculos entre los diferentes actores, el contexto y la tarea. Un padre de familia podía enterarse primero por la secretaria antes que por los docentes o por medio de un comunicado formal que su hijo había tenido dificultades con un compañero. La incorrecta emisión de este mensaje no solo estaba desvirtuando el papel de la comunicación dentro de la institución sino también el de la educación, en donde este tipo de conflictos deben ser tratados directamente con los padres de familia como parte fundamental del proceso formativo de los estudiantes.

“La modernización requerida se entiende como un tema de dotar de tecnología a las escuelas y no de desarrollar en ellas procesos de comunicación como los que se requieren para que los educandos se adapten a los desafíos de una sociedad cada vez más determinada y modelada por la información y la comunicación audiovisual, que se desarrollan en el espacio público y en el interior de los hogares.”¹⁷ Aquí se presenta claramente el error planteado por

¹⁵ KAPLÚN, Mario. Procesos educativos y canales de comunicación. En: Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui. No 64 [en línea]. Chile:1998. [consultado el 15 de marzo de 2011] Disponible en internet en: <http://chasqui.comunica.org/kaplun64.htm> .

¹⁶ *Ibíd.*, p.2

¹⁷ GUMUCIO DAGRON, Alfonso. Comunicación y educación: una deuda recíproca. En: La hojarasca, alianza de escritores y periodistas. No.31 [en línea]. [consultado el 15 de marzo de 2010] Disponible en internet: <http://www.escriitoresyperiodistas.com/NUMERO31/alfonso.htm>

Kaplún y que este autor explica un poco más a fondo, al aclarar que es necesario el desarrollo de procesos de comunicación para que los estudiantes puedan enfrentarse a una sociedad y a su vez para que se sientan parte de la escuela como miembros activos, que son tomados en cuenta dentro de proceso pedagógico. De esta manera, el proceso educativo deja de serlo para convertirse en un proceso educativo reciproco en el que no solo es el estudiante el que está adquiriendo conocimientos, sino que el maestro también está recibiendo críticas y aportes de sus estudiantes. Por eso es relevante la postura de estos dos autores (Kaplún y Gumucio) en la que se hace hincapié no en lo indispensable de los canales de comunicación, sino en la forma en que esos canales contribuyan al proceso de socialización de maestros y estudiantes que se interrelacionan por medio de la comunicación.

Esta modernización de la que habla Gumucio también se podría pensar como en la de cambio de pensamiento, pensar que los estudiantes no son entes pasivos que están recibiendo información sin hacer nada con ella, es pensar que el proceso de educación vivido en nuestro país y en Latinoamérica en general cambió hace mucho y se transformó en un espacio de retroalimentación en donde los educandos se convierten en el fin último. Aunque el Colegio los Ángeles es reconocido por su nivel educativo, en la etapa de diagnóstico de este trabajo, los estudiantes que participaron en el grupo focal, manifestaron su inconformidad al no ser tenidas en cuenta sus ideas y al no escuchar sus opiniones. Luego de una evaluación exhaustiva de este argumento con la Coordinación Académica y Disciplinaria se descubrió que todo radicaba en la inexistencia de un espacio de retroalimentación en donde ambas partes pudieran exponer sus argumentos y hacer entender sus puntos de vista. Esta sería entonces, una modernización de pensamiento, en donde se podrían usar nuevas tecnologías para hacer posible el proceso de comunicación pero que al fin y al cabo, serían solo el medio para llegar a un verdadero proceso de retroalimentación y educación.

Aplicado en el campo organizacional, no resulta difícil darse cuenta que sin importar que sea una organización educativa, los miembros de la institución deben participar activamente de los diferentes procesos que se realicen en ella, para que se sientan pieza importante en su funcionamiento y puedan generar mejores resultados (igual en el caso de los estudiantes). Los piñones deben estar articulados para que funcionen sincrónicamente y la organización sea cada vez más productiva.

Así mismo, se puede analizar la relación y necesidad de complementarse de estas dos disciplinas al prestar especial atención a los objetivos finales que cada una tiene. Según lo muestra Gumucio en el texto citado, *El informe encomendado por la UNESCO a la Comisión Internacional sobre la Educación*

en el Siglo XXI, presidida por el ex ministro de Francia, Jacques Delors, concluyó que los cuatro pilares de la educación son:

- Aprender a conocer
- Aprender a hacer
- Aprender a convivir
- Aprender a ser

De igual manera, Kaplún, según Gumucio, acuña las mismas expresiones y pilares refiriéndolas al campo de la comunicación como es el caso de “aprender a emprender” “se aprende al comunicar”, “conocer es comunicar” o “del educando oyente al educando hablante”. Esto nos refleja la enorme relación entre la comunicación y educación ya que ambas están regidas por pilares que las hacen disciplinas complementarias. Volviendo al caso particular que se ha venido analizando, El Colegio los Ángeles del Norte, necesitaba hacer ver en sus diferentes públicos esa relación inquebrantable entre la comunicación y la educación, este sería entonces el primer paso para hacerlos parte fundamental de un proceso participativo de comunicación interna. Los estudiantes debían aprender a emprender, para proponer proyectos en los cuales ellos pudieran participar activamente, hacer valer sus derechos y necesidades; los docentes debían aprender a comunicar, entendiendo la comunicación como un proceso de escucha y no sólo de habla, esto implica también que todos aprendan a conocerse entre sí, los padres deben conocer a sus hijos para poder entenderlos y saber cuál es la mejor forma de llegar a ellos, al igual que los docentes. Todo esto ha de transformar la mirada tradicional de la educación hacia una perspectiva donde la comunicación es el pilar formador.

“En la medida en que la educación se concibe como un proceso de aprendizaje de toda la vida, no puede sino acudir a la comunicación como su complemento directo.”¹⁸ Por ende una organización que trabaje con la comunicación como la materia prima de su servicio, necesita vincular a la comunicación no sólo en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes, sino también en todos los procesos que se lleven a cabo entre todos los miembros de la organización. la comunicación interna y hacia la comunidad educativa no siempre forma parte de las tareas distribuidas en un colegio, era el caso de el Colegio Ángeles del Norte, en donde no había responsables ni control sobre las comunicaciones y las consecuencias de esa comunicación distorsionada entre todos los públicos resultaba muy costosa para la institución, aclarar malentendidos, sancionar estudiantes o docentes que no sabían que debían hacer algo, escuchar y

¹⁸ ibid., [consultado el 21 de marzo de 2011] Disponible en internet en: <http://www.escriitoresyperiodistas.com/NUMERO31/alfonso.htm>

discutir con los padres por las reclamaciones de algo que debía comunicarse y no se comunicó por las vías adecuadas. Estos nada más son ejemplos que dan cuenta de la necesidad de la inserción de un sistema de comunicación en la institución, no sólo desde la parte educativa sino también desde la parte organizativa.

Daniel Prieto ya citado antes en este documento, expresa razones que son de vital importancia para la validación de la comunicación en las organizaciones educativas:

“Es muy difícil aprender de alguien con quien poco me comunico, mal me comunico o no me comunico;

“Es muy difícil aprender de alguien con quien no comparto tiempos, porque ni él ni yo los tenemos;”

“Es muy difícil aprender de alguien en quien no creo;

“Es muy difícil enseñar, promover y acompañar el aprendizaje de las jóvenes y los jóvenes estudiantes si ha sido minada mi voluntad de aprender.”¹⁹

Aunque Prieto se refiere a “las instituciones universitarias también aplica para otros niveles de la educación como es el caso de la educación básica primaria y media”²⁰. Esto nos deja saber que la comunicación genera confianza y la confianza hace que las personas sean más abiertas para expresar sus pensamientos, opiniones o inconformidades, lo que enriquece a la organización y le da la oportunidad de crecer y ser mejor cada día. Precisamente este conocimiento mutuo entre estudiantes y docentes o incluso entre los mismos docentes era el que hacía falta en el Colegio, hacer menos distante la relación estudiante – maestro para que la comunicación fluyera de una mejor manera. Los estudiantes exponían sus puntos de vista y los docentes negaban sus peticiones, sin darles la oportunidad de argumentar, a su vez, los estudiantes se resentían con los docentes por no ser capaces de entender lo que ellos estaban pidiendo.

Esta reflexión responde al firme propósito de entender a “la comunicación desde la educación, cuando se quiebra esa interdependencia, se debilitan las posibilidades de aprendizaje así como las potencialidades de comunicación.”²¹

¹⁹ PRIETO, Op. cit, p. 32

²⁰ ibíd., Disponible en internet: <http://www.escriitoresyperiodistas.com/NUMERO31/alfonso.htm>

²¹ ibíd., Disponible en internet: <http://www.escriitoresyperiodistas.com/NUMERO31/alfonso.htm>

Para concluir este capítulo es necesario reflexionar acerca de la importancia de un sistema de comunicación en el Colegio los Ángeles del Norte que funcionara de manera clara y precisa, en la que los diferentes actores se relacionaran entre sí no sólo desde lo académico y educativo – para lo cual ya se discutió lo imprescindible de la comunicación- sino también desde lo organizativo; el manejo de la órdenes, la claridad en las funciones a realizar, el cuidado de los medios internos de comunicación, el recorrido de los mensajes, son fundamentales para que lo que se quería comunicar no se desvirtuara.

De esta manera se clarifica a partir de las posturas de los diferentes autores la relación inquebrantable entre la comunicación y la educación que por supuesto debía ser validada en el Colegio los Ángeles del Norte, para que mejoraran los procesos administrativos internos (comunicación interna), así como la calidad de educación que se le estaba brindando a los estudiantes (retroalimentación). El establecimiento de espacios donde los actores pudieran compartir ideas, participar activamente de las dinámicas organizacionales y educativas era de vital importancia para que la institución cumpliera con el servicio que estaba prometiendo a la sociedad caleña y a los padres de familia, formar generaciones de éxito. Para que los docentes pudieran brindar ese servicio educacional basado en la comunicación que la institución le ofrecía a las familias caleñas, era necesario analizar y replantear las condiciones en las que los docentes estaban trabajando, la manera en que se estaban comunicando con sus superiores, con sus pares y con los educandos, para de esta manera establecer un sistema participativo en donde todos estuvieran conformes con el ambiente laboral y pudieran sin mucho esfuerzo responder a la misión de la institución.

6.2.1 El papel de la comunicación en las organizaciones (comunicación interna). Después de haber hecho un análisis sobre la relación entre la comunicación y la educación y por ende la comunicación en las organizaciones educativas, es necesario estudiar teóricamente el rol de la comunicación en las organizaciones.

Para comenzar, es necesario hacer hincapié en que “la comunicación es un proceso social de gran importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad”²². Esta investigación aplicada está direccionada hacia la comunicación interna de una organización, la cual se refiere a todas las formas (formales e informales) que se usen dentro de la empresa, para comunicar algo por medio de canales, medios y acciones de comunicación.

²² EVERTT, Rogers. La comunicación en las organizaciones. Stanford, California. Stanford University. P. 6

Es normal que en todas las organizaciones se filtre información de manera informal, lo que da pie a la especulación y al rumor, pero sin importar cuán formalizada este la comunicación, cada sistema tiene una estructura formal que siempre está presente. “Tanto los sistemas formales como los informales son necesarios para la actividad de grupo, en la misma forma en que dos hojas son esenciales para hacer que funcionen unas tijeras”²³. Esto se evidencia a diario en todas las organizaciones, pero lo más importante de esta referencia es que los canales de comunicación informales no son malos ni deberían ser erradicados, como se expresa muchas veces; al contrario, deben ser administrados de tal forma que puedan aportar a la comunicación dentro de la organización, creando un equilibrio entre lo formal y lo informal, lo importante es como la organización lo asume y lo controle.

La estructura formal de una organización corresponde al organigrama –a descripciones de funciones, reglamento- y la formalidad de la comunicación hace referencia a que existan espacios formales de transmisión de información, políticas que direccionen el papel de la comunicación en la organización, medios institucionales por medio de los cuales se emitan comunicados a todos los públicos, que deben estar claramente identificados; y la informal a los rumores –comunicación clandestina, grupos de trabajo informales-. Todos estos elementos debían ser articulados de manera correcta en el Colegio los Ángeles del Norte para que pudieran ser utilizados cuando sea más conveniente. Era necesario, establecer políticas que direccionaran la comunicación en la institución, con los padres, con otras instituciones educativas, con los medios de comunicación – dado el caso- establecer medios institucionales adecuados para cada público, replantear los existentes dado que no estaban cumpliendo con el fin de mantener informados a los estudiantes, docentes y personal administrativo; así como potencializar los espacios informales de comunicación y usarlos estratégicamente a beneficio de la institución cuando se necesite enviar algún mensaje.

Por ejemplo, los grupos que se forman a la hora del almuerzo (informales de cultura organizacional) pueden ser una valiosa fuente de información para saber lo que ocurre en la organización y para emitir un mensaje que se quiera difundir de manera rápida y efectiva por medio de ellos. Esta sería una interesante manera de llegar a los estudiantes que se reúnen en los espacios de descanso, al igual que a los docentes que almuerzan juntos en la cafetería de la institución, es un tiempo en el que están relajados y dispuesto a conocer cualquier información. Sin embargo, este tipo de comunicación, sin la administración correcta, se convierte en una arma de doble filo ya que, si la información no es confirmada o aclarada en un tiempo prudente, se puede convertir en un rumor (mensaje no confirmado y transmitidos por canales interpersonales) que afecte el ambiente organizacional y por tanto el

²³ Ibid., p.86

desempeño de los colaboradores. Esto se debe a que en las organizaciones priman los flujos de comunicación horizontales (comunicación entre departamentos) debido a que los individuos se comunican de manera más abierta con sus pares que con sus jefes, como lo expresa Evert.

Es aquí en donde es necesaria la intervención de la comunicación vertical (de jefes a colaboradores y viceversa) para que se aclaren esas dudas y los rumores puedan ser erradicados. En uno de los diagnósticos realizados en el Colegio los Ángeles del Norte diseñado y puesto en marcha por los miembros del equipo de mejora en comunicación, se les pidió a los colaboradores que valorara los canales de comunicación usados en la organización según su uso. Esto fueron los resultados:

Cuadro 2. Usabilidad de los medios de comunicación en la institución

Con mis compañeros de departamento:					
	No se Usa	Se usa poco	Uso adecuado	Se usa en exceso	Respuestas total
Reuniones	3,33% (2)	28,33% (17)	51,67% (31)	16,67% (10)	60
Correo electrónico	59,32% (35)	20,34% (12)	13,56% (8)	6,78% (4)	59
Teléfono	27,12% (16)	37,29% (22)	25,42% (15)	10,17% (6)	59
Comunicación informal	0% (0)	13,56% (8)	55,93% (33)	30,51% (18)	59
Grupos de trabajo	5,08% (3)	23,73% (14)	59,32% (35)	11,86% (7)	59
Tablero de anuncios	11,86% (7)	16,95% (10)	50,85% (30)	20,34% (12)	59
Intranet	60,34% (35)	13,79% (8)	18,97% (11)	6,9% (4)	58

Cuadro 2 (continuación).

ICQ	64,29 % (36)	16,07 % (9)	14,29% (8)	5,36% (3)	56

Fuente: Diagnóstico interno de comunicación, Colegio Ángeles del Norte, 2010

En este cuadro de resultados se puede observar que el segundo canal más usado, después de los grupos de trabajo (que también son contruidos de manera informal), es la comunicación informal entre compañeros de departamento (horizontal). Es aquí donde se vio reflejada la verdadera necesidad de una intervención, no para eliminar el rumor ni la comunicación informal, sino para establecer canales que pudieran verificar la información presentada en los grupos informales y de esta manera evitar especulaciones que pudieran generar un ambiente negativo. De igual manera, también se les pregunto cómo era la comunicación con sus superiores y estos fueron los resultados:

Cuadro 3. Usabilidad de las acciones de comunicación en la institución

	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso	Respuestas total
Reuniones	6,9% (4)	84,48% (49)	8,62% (5)	58
Correo electrónico	88,89% (48)	11,11% (6)	0% (0)	54
Teléfono	57,89% (33)	42,11% (24)	0% (0)	57
Comunicación informal	7,14% (4)	82,14% (46)	10,71% (6)	56
Circulares, notas, comunicorreo, .	16,07% (9)	76,79% (43)	7,14% (4)	56
..				

Cuadro 3 (continuación).

Grupos de trabajo	21,82% (12)	72,73% (40)	5,45% (3)	55
Tablero de anuncios	24,56% (14)	68,42% (39)	7,02% (4)	57
Intranet (ICQ)	56,25% (27)	43,75% (21)	0% (0)	48
	Total respondientes			58
	Filtros aplicados			0

Fuente: Diagnóstico interno de comunicación, Colegio Ángeles del Norte, 2010

En este cuadro también se puede observar que la media por el cual los jefes se dirigían a sus colaboradores de departamento es la comunicación informal o interpersonal. Esto era más grave aún ya que ellos deben formalizar sus procesos para asegurarse de que sus indicaciones fueran atendidas correctamente. La información dada de manera informal, en este caso, podía dar pie a malas interpretaciones y evitar que el trabajo sea realizado de manera exitosa.

Estos resultados dieron cuenta de la falta de formalización y establecimiento de medios que incluso ya existían en la organización, sólo que necesitaban ser posicionados para que sean usados con mayor frecuencia.

6.2.1.1 Flujos de comunicación. Todo el análisis teórico y pragmático que se ha estado realizando confluye en un tema que es fundamental para diagnosticar el problema de comunicación encontrado en el Colegio los Ángeles del Norte. Hacemos referencia a los *flujos de comunicación* como parte fundamental dentro de la transmisión de los mensajes que se emiten en una organización. En los flujos no sólo encontramos direcciones sino también niveles que se plantean desde la relación y comunicación entre subordinados y superiores (jefes). La primera dimensión a destacar de los flujos de comunicación, *son la comunicación formal y la comunicación informal*.

“La comunicación *formal* es la que transmite los mensajes reconocidos por la organización, de forma explícita como oficiales de la organización; ésta se encuentra totalmente dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama y da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización.”²⁴

Gary Kreps, considera que la relación entre la comunicación formal e informal se desprende de que la primera no logra satisfacer las necesidades de información del personal, por esta razón, estos buscan satisfacer dicha necesidad a través de rumores y canales no formales de comunicación. Es así como “la comunicación *informal* surge de la interacción social, siendo por ello, tan variable, dinámica e inconstante con las personas.”²⁵ El principal problema de esta comunicación informal es el rumor. “el rumor es la información informal que se transmite sin que haya normas de evidencia fidedigna, podría ser correcta por casualidad, pero casi siempre es incorrecta, de ahí que sea indeseable.”²⁶ La comunicación informal es inherente a todas las organizaciones, pues se constituye como una fuente importante de información, por eso hay que tener presente que “la comunicación informal no se puede eliminar, los gerentes deben manejarla como una fuente de información importante y usarla como canal para conocer los asuntos que les interesan a los colaboradores y así usar este medio para difundir información veraz.”²⁷

En el Colegio los Ángeles del Norte, una organización de tipo familiar, el flujo de comunicación se caracterizaba por su informalidad, ya que no habían muchos medios de comunicación establecidos para la comunicación entre dependencias y los que habían no satisfacen las necesidades comunicativas e informativas de sus empleados razón por la que estos recurrían al rumor de pasillo para enterarse de situaciones puntuales que no eran comunicadas a tiempo mediante mecanismos formales.

Dentro de estas dos clasificaciones principales, comunicación formal e informal se encuentran las direcciones y niveles de comunicación. “Cuando se habla de

²⁴ ENRIQUE, Ana M. MADROÑERO, Gabriela. MORALES, Francisca. SOLER, Peter. La planificación de la comunicación empresarial, España. Editorial materias 202. 2001.P. 56

²⁵ PUBLICACIONES VERTICÉ., Comunicación interna: gestión de empresas, España. editorial vértice. 2008. p. 23

²⁶ Ibíd., p. 23

²⁷ ROBBINS, Stephen P. CULTER, Mary. Administración, octava edición. México, editorial Prentice Hall. 2005. p.268

comunicación entre personal que corresponde a un mismo estatus organizacional se entiende como comunicación horizontal; entre superiores y subordinados, comunicación vertical: ascendente o descendente; y entre personas que tienen diferente estatus organizacional en diferentes líneas de mando se habla de comunicación diagonal.”²⁸

- **La comunicación vertical: descendente.** Es usado por los superiores para comunicar a los subordinados requerimientos del trabajo, “comentar las metas, los objetivos y la filosofía corporativa”.²⁹ Dentro de los medios de comunicación más usados en la comunicación descendente encontramos, la pizarra de anotaciones, memorandos, circulares, reuniones, correo electrónico, cartas, orden verbal, entre otros. La comunicación descendente (de la alta jerarquía a los empleados) en la institución generalmente se tomaba la forma de órdenes, tareas y acciones de mantenimiento que a su vez, se emitían mediante circulares impresas, que se escribían en letra mayúscula y eran cargadas de texto o en un tablero de anuncios que está ubicado en la sala de profesores, lo que significa que la dependencia de servicios y administrativa no tenían acceso a él, problemática que fue reconocida por estos públicos, quienes exigieron una mejora en la comunicación hacia ellos.
- **La comunicación vertical: ascendente.** “La comunicación ascendente surge de los niveles bajos de la organización o institución y su recorrido es justo el contrario a la descendente, la importancia de este tipo de comunicación radica en que es la forma de verificar si la información transmitida en la comunicación descendente fue efectiva.”³⁰ “Si no existe una correcta vehiculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación”³¹. Un apunte importante a destacar dentro de este tipo de comunicación es la negativa retroalimentación de los subordinados, quienes muchas veces, según Katz y Kahn, maquillan los mensajes que les emiten a sus superiores. “esto repercute en que la dirección recibe una retroalimentación inexacta respecto al funcionamiento y logro de los objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa”³². Los medios de comunicación más usados en la comunicación ascendente son: las reuniones, los formatos de sugerencias,

²⁸ LEVIS, Diego. La comunicación en la empresa: Apuntes básicos . Argentina: Diego Levis comunicación y educación. 2009, (online) disponible en internet,: <http://diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf> [consultado el 09 de septiembre 2011.]

²⁹ *Ibíd.*, p. 1

³⁰³⁰ ENRIQUE, Ana M. MADROÑERO, Gabriela. MORALES, Francisca. SOLER, Peter. Op.cit, P. 60

³¹ *Ibíd.*, p.60

³² *Ibíd.*, p.61

las encuestas, entre otros. Para concluir es necesario aclarar que, este tipo de comunicación estimula la participación y el compromiso de todos los que laboran en la organización, de este modo se intensifica la cohesión de la organización.

En la institución la comunicación ascendente (de los empleados hacia la alta jerarquía) no se facilitaba porque no existían espacios a los cuales, los maestros, secretarías o personal de servicios pudieran acceder para comunicar sus solicitudes o sugerencias, en una encuesta que se hizo como parte de la etapa diagnóstica de esta pasantía, se obtuvo como resultado que de 10 personas encuestadas en la dependencia de servicios, sólo una persona creía que sus solicitudes eran tenidas en cuenta, mientras que las otras nueve consideraban que no eran tenidas en cuenta o que ni siquiera eran escuchadas. Esto daba a entender la falta de retroalimentación que existía a los altos mandos.

- **La comunicación transversal o diagonal.** Este tipo de comunicación abarca toda la pirámide jerárquica de la organización, lo que significa “que se produce entre personas de diferente niveles organizacionales, sin relaciones directas de dependencia, tiene como principal objetivo configurar el lenguaje común entre los distintos miembros de la organización.”³³ En el caso particular de los Ángeles del Norte, este tipo de comunicación se daba de manera personal pues no existía, como ya se ha mencionado antes, un medio que permitiera la comunicación entre dependencias.
- **La comunicación horizontal.** Este tipo de comunicación es la que se establece entre los pares, que trabajan en una misma dependencia, bajo el mismo cargo. “En la comunicación vertical predomina el intercambio de información de naturaleza más formal; mientras que la comunicación lateral y horizontal tiende más a lo informal.”³⁴ Este tipo de comunicación se da entre personas del mismo nivel jerárquico y es la que está más presente en esta institución (altos directivos con sus homólogos; maestros, personal de mantenimiento y personal de mandos intermedios con sus iguales en la jerarquía). La comunicación formal deja muchos vacíos que tienden a ser llenados con la comunicación informal, este hecho se evidencia en una fuerte presencia del rumor pues según la encuesta anteriormente mencionada, tres

³³ PUBLICACIONES VERTICÉ. Op.cit, P. 22

³⁴ LEVIS, Diego. Op.cit, P. 2

de cada seis personas, se enteran de sucesos importantes gracias a los rumores de pasillo.

La dependencia en donde estaba más marcada la presencia de rumores era en la de servicios, ya que no tenían un medio de comunicación efectivo, al cual pudieran recurrir para obtener información veraz, por lo que la comunicación se limita a lo personal con su jefe inmediato y con sus pares. Dentro de esta dependencia se encuentra, la cafetería, que por estar aislada físicamente de la institución había sufrido las consecuencias de la incomunicación.

- **Barreras de comunicación.** Las barreras de comunicación son las que no permiten que la información llegue a determinados puntos o miembros de la organización. Esto no sólo se limita a la parte informativa, también impiden que la comunicación fluya entre los diferentes departamentos, lo que termina afectando de manera indirecta el clima organizacional. Diego Levis, ya anteriormente citado en este documento, considera que las barreras que obstaculizan el flujo de información pueden generarse por la sobrecarga de mensajes (e-mails por ejemplo), o la escasez de información, la incertidumbre del proceso de decisión, acción o en la misma transmisión.

“En las organizaciones podemos encontrar este tipo de barreras que deterioran la eficacia de las comunicaciones: ideas preconcebidas, rechazo de información contraria, significados personalizados, motivaciones e intereses personales, credibilidad de la fuente, habilidad para comunicarse, clima organizacional y complejidad de los canales.”³⁵

Según los mismos autores estas barreras pueden clasificarse de la siguiente manera.

³⁵ BOLAND, Lucrecia. CARRO, Fernanda. STANCATTI, María Jesús. GISMANO, Yanina. BANCHIERI, Lucía. Funciones de la Administración: teoría y práctica. Buenos Aires, Ediuns. 2007. P. 86

Cuadro 4. Barreras de Comunicación

Tipo de barreras según su naturaleza		
Técnicas	Semánticas	Humanas
Espacio o distancia	Interpretación de palabras	Variaciones de percepción
Fallas mecánicas	Decodificación de gestos	Diferencias de sensibilidad
Fallas eléctricas	Traslaciones de lenguaje	Variables de personalidad
Vacíos de tiempo	Significados de signos y símbolos	Discrepancia de competencia
Interferencias físicas	Sentido de los recuerdos	Límite sensorial.

Fuente: BOLAND, Lucrecia. CARRO, Fernanda. STANCATTI, María Jesús. GISMANO, Yanina. BANCHIERI, Lucía. Funciones de la Administración: teoría y práctica. Buenos Aires, Ediuns. 2007. P. 87

Por el contrario, Koontz y Weihrich destacan las siguientes barreras y fallos en la comunicación:

- **Escucha defectuosa.** Para que la comunicación sea eficaz es preciso saber escuchar poniéndose en el lugar de la persona que habla (empatía).
- **Recelos en la comunicación.** La existencia de un mal clima laboral o una cultura empresarial demasiado autoritaria hace que surjan desconfianzas y temores que dificultan una buena comunicación. Por tanto, si se quiere mejorar ésta, es preciso crear un ambiente franco y distendido, donde no haya temores ni inhibiciones en la interrelación personal.
- **Exceso de información.** Con frecuencia, en ambientes demasiado autoritarios se intenta que el jefe controle toda la información; esta forma de actuar provoca una sobrecarga de mensajes en el receptor que le impide asumir los datos recibidos y contestar de forma adecuada. Por tanto, la clave del éxito está en que cada cual reciba exactamente la información que precisa, pero nunca más de la necesaria, porque entonces la comunicación sería disfuncional.

- **Percepción selectiva.** Con cierta frecuencia las personas proyectan sus deseos en la comunicación y tienden a escuchar lo que quieren oír. Este fenómeno distorsiona los mensajes recibidos y entorpece el contacto interpersonal.
- **Actitud predeterminada.** A veces, en la comunicación ascendente se producen consultas, pero quien las efectúa ya tiene una decisión tomada de antemano o una notable predisposición a actuar en determinado sentido. En estos casos, la comunicación resulta estéril y frustrante para las personas consultadas, que comprueban que sus opiniones no se han tenido en cuenta.
- **Mala selección del momento para establecer la comunicación.** La oportunidad es una de las claves para el éxito de las relaciones interpersonales, sobre todo en la comunicación ascendente, que nace a instancias de los subordinados; conviene elegir el momento adecuado para plantear cualquier cuestión. Del mismo modo, la elección del interlocutor válido es fundamental para que la comunicación resulte efectiva.

Para finalizar se hace referencia de nuevo a Publicaciones Vértice quienes plantean otras posibles barreras que se pueden presentar al interior de una organización.

- **Longitud excesiva de la cadena:** cuando se tienen demasiados eslabones en la cadena de comunicación ésta se vuelve lenta y sosa, por eso al final de la cadena el mensaje suele ser interrumpido o distorsionado
- **Estilo de dirección:** el estilo de dirección que tenga la compañía presupone también, en muchas ocasiones una barrea de comunicación, ya que la información es sesgada por los directivos o ocultada a sus subordinados.
- **Las contraórdenes:** la primera comunicación es la que se debe valer, ya que emitir diferentes órdenes y mas que sean contradictorias entre ellas, pueden

producir que el empleado no termine haciendo nada, debido a la confusión que esto le produce. Cada añadido o reajuste que se le haga a la orden debe ser comunicado con doble intensidad que el previo

- **Sobrecarga de comunicación:** mayor comunicación no significa mejor comunicación, por eso no se les puede abrumar a los empleados con cerros de información, porque esto no es sinónimo de que entenderá mejor las cosas, ya que se da una sobrecarga de comunicación mayor a la que los empleados pueden procesar o necesitar, la clave es la calidad y no la cantidad.

Las barreras de comunicación que habían impedido que la información y la comunicación llegara hasta el personal académico, administrativo y de servicios además del **espacio y la distancia**, habían tenido que ver con la **escasez de información**, pues pocas veces se les comunicaba de lo que sucede en la institución, con **Longitud excesiva de la cadena**, ya que en la comunicación descendente la cadena era muy larga y la información no alcanza a llegar hasta estas instancias, además no se contaba con un medio directo que publicara, enviara o informara directamente a los públicos de lo pertinente y necesario para el buen desarrollo de su función. Por otro lado **el estilo de dirección** había impedido que se creara un medio en el cual ellos se vieran incluidos. **Las contraordenes** también afectaban el sistema de comunicación entre la cafetería y el resto de la institución, ya que se les informaba de una situación que posteriormente era cambiada por otro de los jefes, pero no notificada, por tanto son ellos quienes terminaban sufriendo las consecuencias de estos hechos.

Toda esta situación de desinformación e incomunicación afectó indirectamente clima organizacional, pues el personal no se relaciona entre sí, más allá de lo laboral, lo que había producido **Recelos en la comunicación**; por la distancia que había entre ellos, no se habían estrechado lazos de confianza lo que dificultaba aún más el flujo de la comunicación.

6.2.2 Propósitos de la comunicación interna. Según Saló “representa un reto para las organizaciones poner en marcha un servicio de comunicación interna, puesto que debe proceder a crear un aparato para desarrollar esta

función, su servicio o unidad, sus estrategias”³⁶. En esta cita radica la importancia de construir un sistema de comunicación interna guiado por un plan estratégico que formalizara los procesos y posicionara los medios de comunicación como herramientas y canales efectivos, entre dependencias y entre colaboradores. A su vez Ramos Padilla afirma que “el empleo versátil y adecuado de los medios y sistemas de comunicación permitirá al emisor encontrar en la comunicación organizacional el mejor instrumento para cumplir con sus propósitos, y para incrementar sustancialmente los niveles de capacitación y evolución del conjunto humano al que se dirige”³⁷

Pero para lograr que estos medios y acciones fueran apropiados de manera correcta, ya que siempre existe la resistencia al cambio, fue necesario hacerlo por medio de un proceso de comunicación integradora. De esta manera “el trabajo que se desarrollara sería con mayor eficiencia debido a que hay una información previa de la organización; por otra parte, las funciones se desarrollan con mejor disposición y con más ánimo porque la gente se siente realmente integrada en su trabajo”.³⁸ Es por esta razón que se debió realizar un proceso lento con el Colegio los Ángeles del Norte, en donde se explicara detalladamente cada paso de la metodología que se pondría en marcha, de tal manera que todos y cada uno de los integrantes de la institución conocieran primero que se iba a hacer y explicarles cómo ellos serían un elemento fundamental dentro de ese proceso. Para esto se realizaron 8 reuniones con estudiantes y 11 con colaboradores en diferentes etapas del proceso, de tal manera que estos estuvieran integrados y pudieran realizar aportes que fueron pilares importantes para la culminación exitosa de esta propuesta.

No sólo los medios y acciones de comunicación deben ser apropiados al interior de una organización sino también la organización misma. Si la organización no está posicionada en cada miembro, será una organización vacía. “esta responsabilidad no es de la comunicación, ella sólo es el puente mediante el cual se puede lograr dicho posicionamiento, los directivos deben ser coherentes entre lo que dicen y lo que hacen para dar credibilidad a la organización”³⁹ lo anterior no sucedía en el Colegio Ángeles del Norte, ya que era evidente la falta de apropiación y sentido de pertenencia en el descuido de los medios institucionales que se tenían, al no ver en ellos el potencial y la real necesidad, estos eran descuidados y maltratados por estudiantes pues no conocían lo importantes que podían llegar a convertirse en la institución.

³⁶ SALÓ, Núria. La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva [en línea]. Barcelona: Red Dircom Iberoamericana. Barcelona Management Review, 2005. Disponible en Internet: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>. [consultado el 15 de marzo de 2011]

³⁷ RAMOS PADILLA, La Comunicación, un punto de vista organizacional, México. Editorial Trillas. 1991. p. 11

³⁸ Ibid., p.23

³⁹ SALÓ, Op. cit, En: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>. p.2

Imagen 1. Estado en el que se encontraron las carteleras de la institución.



Saló señala que se debe fundamentar la gestión de la comunicación interna para lo siguiente:⁴⁰

- Aumentar la cultura de la organización
- La implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo
- Una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones
- Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa
- La adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones
- Una buena estrategia de aplicación a partir de los responsables a todos los niveles de actuación
- Integración de los colectivos que forman la empresa
- Asegurar la calidad total
- El conocimiento de las culturas que la componen

⁴⁰ Ibid., disponible en internet: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>. p.38

- Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación
- El uso de unos medios adecuados

Es así como estos fueron propósitos de gran ayuda dentro del desarrollo de la propuesta, ya que direccionaron el accionar de la pasante, que a su vez guió un equipo de comunicación que siempre tuvo claro que se impactaría la cultura de la organización a través de estrategias de las cuales ellos serían responsables y en las que se integrarían los diferentes colectivos o subgrupos en la institución, todo eso con el fin de mejorar las condiciones de trabajo para que ellos se sintieran a gusto con el trabajo desempeñado y se brindaran una mejor calidad en el servicio educativo que se estaba prometiendo a los padres de familia.

6.2.3 Diagnóstico de comunicación interna: una introspectiva de la organización ¿Porqué un diagnostico es una introspectiva de la organización? Según la psicología contemporánea la introspectiva es un examen, un análisis que hace un individuo de sí mismo para investigar dentro de él. Es exactamente eso lo que se quiere lograr con un diagnóstico participativo de comunicación interna. Que sea la organización y cada individuo los que se analicen a sí mismos y como están enfrentando cada proceso de la organización. “Podría decirse también que el diagnóstico de comunicación interna deja al descubierto fallas que están impidiendo la eficiencia el funcionamiento adecuado de la organización y que su importancia radica en que, al conocer exactamente cuál es la enfermedad o problema que está afectando el funcionamiento de la misma, se puede proceder a diseñar un plan integral de comunicación adecuado que resuelva, en forma atinada, las situaciones problemáticas detectadas.”⁴¹

Ayala presenta un proceso de cuatro pasos para la realización de un buen diagnóstico participativo de comunicación aprobados por la Universidad del Mar: 1) entrevista con directivos de la organización, 2) observación e inventario de medios de comunicación organizacional, 3) aplicación de cuestionarios y 4) análisis de resultados. El paso 3 (la aplicación de cuestionarios) debe contemplar dimensiones de la organización que sean de interés para los colaboradores información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar. Esta metodología fue un soporte fundamental para la aplicación del diagnóstico participativo de comunicación que se llevo a cabo en el primer momento de la ejecución de esta propuesta.

6.2.3.1. La participación: el factor protagonista. El diccionario de la Real Academia Española define la participación como: Intervención, junto con otros, en un suceso o actividad y es precisamente esto lo que se esperaba de esta propuesta, la intervención de una problemática de comunicación que además fuera identificada por los principales actores de la institución y que, junto con otros, se realizaran estrategias que permitieran tejer un sistema de comunicación guiado por ellos mismos.

En el desarrollo de este trabajo la participación se asumió desde la idea de que la comunidad educativa del Colegio los Ángeles del Norte, compuesta por estudiantes, docentes, personal administrativo, servicios y padres de familia se convirtieran en el principal agente de cambio para lograr la transformación de

⁴¹ AYALA VÁZQUEZ, Dolores Eugenia. Diagnostico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco [en línea]. México: Universidad del mar, 2007. Disponible en internet en: www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com.../GT2_3ayala.pdf

su realidad que los tenía en una situación de inconformidad a todos. Con esto se lograría un cambio real y concienzudo, a diferencia de la intervención de una consultoría en donde, el profesional hace los cambios que considera necesarios desde las teorías administrativas, pero sin dejar en los beneficiados una enseñanza y una actitud de cambio. Por la naturaleza de las instituciones educativas, que la participación fuera el factor protagonista de esta propuesta era esencial, ya que a través de ella se convocaría a todos los miembros de la institución para que este fuera un proceso recíproco e interactivo como la educación misma.

“Participar significa intervenir, hacer, y al mismo tiempo implica una responsabilidad y un compromiso con lo que se hace”⁴² Irene Alfiz, propone una perspectiva de participación en la que no sólo el sujeto levanta la mano para dar sus opiniones, sino aquel que está dispuesto a involucrarse con el hacer. Por este motivo, tanto docentes, estudiantes y demás personal de la institución, estuvieron involucrados de lleno con este proyecto, no sólo dando sus opiniones sino participando con sus propias manos, escribiendo los artículos para el boletín, analizando las gráficas del diagnóstico y escribiendo las políticas de comunicación. Convocar a la gente para escucharla no significa participación y desde esa postura se asume en el concepto en este trabajo.

María Teresa Sirvent dice que “la participación real depende por un lado de la existencia de espacios institucionales de participación y por el otro de la capacidad de la población para organizarse y usar dichos espacios o para crear o para recrear nuevas instancias participativas.”⁴³ Es por esto que dentro del proyecto propuesto se abrieron nuevos espacios de integración y retroalimentación, pero también se empoderaron los estudiantes y docentes a través del Comité de Comunicaciones, para que una vez organizados siguieran creando acciones comunicativas que involucraran cada vez a los demás colaboradores.

Siempre que se hable de una institución educativa, la participación debe ser un tema protagónico y este hace parte de un proceso que se aprende en la acción, en el ejercicio. De ahí la importancia de que los mismos colaboradores dirigieran un equipo de comunicaciones, en donde aprenderían a ser responsables por lo que se dice y por lo que se hace, aprenderían a escuchar a los otros y a entender las necesidades de los demás, siendo solidario y compartiendo las decisiones.

⁴² ALFIZ, Irene. La institución escolar, el proyecto educativo institucional. Competencias pedagógicas para el docente del siglo XXI. México D.F. editorial Larousse. mayo de 2007. p.102

⁴³ SIRVENT, María Teresa. Educación y formación del ciudadano. Revista Educoo N° 6, noviembre de 1987.

Como participación no implica indiscriminación de roles y funciones organizacionales, sino compromiso desde el lugar de cada uno, el proyecto que se lleva a cabo dentro de la escuela debe asumir el riesgo de caer en falsos ejercicios de participación.

“La apertura de las instituciones educativas a verdaderos procesos participativos rededunda en la democratización de los vínculos con la comunidad educativa, da lugar al trabajo compartido de los distintos actores en función de objetivos comunes.”⁴⁴ De esta manera puntual se aprende a escuchar al otro con sus necesidades y visiones, a partir de donde se establecen acuerdos que dan verdadera validez al proceso de participación dentro de la institución educativa.

6.2.3.2 Diagnóstico participativo de comunicación. Dado que ya se había descubierto la necesidad de realizar un diagnóstico de tipo participativo en El Colegio los Ángeles del Norte, ya que este proceso sería más útil para una organización de tipo educativa, por su carga académica y didáctica. De acuerdo a Prieto⁴⁵, un diagnóstico participativo se constituye como un proceso educativo pues los conocimientos y reflexiones son compartidos en discusiones grupales. Esto fue de vital importancia, para poner en práctica el diagnóstico planteado ya que al tratarse de una institución educativa, se magnificaron las ventajas y potencialidades de la labor de diagnóstico, lo que facilitó también, la posterior construcción del sistema de comunicaciones, que manejaría estos aspectos y pudiera llevarlos a cabo cuando sea necesario.

El diagnóstico participativo, al mismo tiempo se convierte en una fuente inagotable de información, porque permite planificar desde los problemas que se necesitan solucionar y quién más adecuado para conocer sus necesidades y problemáticas que la misma población en la que se aplicará ésta técnica de investigación. De igual manera es un ejercicio que permite involucrar a los participantes en las etapas posteriores a su realización, debido a que tienen conciencia de las falencias encontradas y es más sencillo así proponer desde su realidad soluciones efectivas.

Las características principales de esta técnica según Cristina Zamora, en su tesis doctoral Métodos y herramientas para el trabajo comunitario, de la Universidad de Nueva Esparta,⁴⁶ son conocer mejor el lugar en donde se va a

⁴⁴ Ibíd., p. 104

⁴⁵ PRIETO, . Op cit. p. 25

⁴⁶ ZAMORA, Cristina. Métodos y herramientas para el trabajo comunitario. Ideas, conceptos y prácticas para compartir saberes. Caracas, 2008. tesis doctoral. Universidad de nueva Esparta. Facultad de Ciencias Sociales. p. 59 - 73

desarrollar la propuesta, en el caso del Colegio los Ángeles del Norte, la realización de un diagnóstico participativo de comunicación, permitió a los colaboradores y estudiantes hacer una introspectiva como se mencionaba anteriormente, lo que les permitió evaluarse a sí mismos, sus comportamientos y prácticas, así como las de sus compañeros y jefes, al final de la propuesta quienes participaron en este proceso estaban más afianzados con la institución debido a que conocieron a fondo las problemáticas que antes sólo juzgaban, sin conocer el trasfondo de las diferentes situaciones. La segunda característica, es priorizar los problemas con un criterio racional. En la institución, por la falta de información todos se quejaban, pero nadie los escuchaban, razón por la cual ellos tampoco hacían nada para ser escuchados, estas críticas y reclamaciones hacían parte de la efusividad del momento, de la emocionalidad que generaban las situaciones presentadas a lo largo de la cotidianidad, pero nadie se había sentado a analizar el porqué de lo que sucedía ni mucho menos había priorizado que era lo más urgente a atender para así avanzar y no estancarse en los problemas.

Como tercera y cuarta característica tenemos la creación de espacios para la socialización y para el intercambio de puntos de vista, así como identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de la comunicación en la institución. Esta parte es sin duda la que le da el tinte de participación, la que permite que todos intercambien sus opiniones. Para esto durante el proceso se realizaron 11 reuniones con el equipo de mejora en comunicación y un grupo focal con 14 estudiantes en donde se evaluaron esas oportunidades de mejora y se propusieron diferentes actividades en las que la comunicación iba a resultar beneficiada.

Existen diferentes formas de configurar un diagnóstico participativo, pero en lo que se refiere a las etapas de la elaboración Joel Martí propone “el conocimiento contextual del territorio y acercamiento a la problemática a partir de la documentación existente y de entrevistas a representantes institucionales y asociativos.”⁴⁷ Lo que se llevo a cabo en un primer momento de la puesta en marcha del diagnóstico (*), “en un segundo momento propone la recogida de información, seguida de la constitución del Grupo de IAP (investigación, acción, participativa), la introducción de elementos analizadores, inicio del trabajo de campo (entrevistas individuales a representantes institucionales y asociativos) y la entrega y discusión del primer informe.”⁴⁸ Esta metodología se tuvo en cuenta y se fusionó con los pasos para la realización de un diagnóstico de comunicación de Ayala, lo que permitió conjugar el concepto de comunicación organizacional, con el concepto de participación visto desde la perspectiva IAP.

⁴⁷ MARTÍ, Joel. “investigación Acción Participativa, Estructura y Fases”. Universidad Complutense de Madrid.

* ver metodología de la propuesta.

⁴⁸ Ibíd., p. 2

6.2.3.3 Modelo de acreditación EFQM, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial. Todo lo anteriormente mencionado debió enmarcarse en los lineamientos específicos del modelo europeo de excelencia empresarial, modelo mediante el cual se estaba acreditando la institución en su calidad académica y de procesos.

Se trata de un modelo no normativo cuyo pilar fundamental es la autoevaluación, lo que sin duda cae muy bien con el proyecto participativo, en donde todo es un proceso de aprendizaje en donde los actores de la institución aprenden a evaluarse a sí mismos. “La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- La **comprensión** profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La **evaluación** de la situación de la misma en cada una de las áreas”⁴⁹

El proceso de pasantía institucional que enmarcó el proyecto de diseño de un sistema participativo en el Colegio los Ángeles del Norte, usó estos los marcos de referencia de este modelo para direccionar estrategias que ayudaran a que todos los niveles de la institución estuvieran enterados del proceso que se que estaba atravesando la institución.

Al mismo tiempo el modelo trabaja con base en:

- “Las personas que son lo más valioso en la institución. Lo importante son las personas, el trabajo lo hace la gente. **Humanista.**
- Capacidad de los directivos de guiar, ayudar a ir, dinamizar, impulsar a un grupo de personas para alcanzar el direccionamiento estratégico. **Liderazgo.**

⁴⁹ EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Óp. Cit. p 14

- Estudio en profundidad de una organización, realizada por sus propios actores. **Autoevaluación**
- Actitud de las personas y de las organizaciones para hacer cada vez mejor las cosas. **Mejora continua.**
- Satisfacción de necesidades y expectativas y superación de las mismas. **Calidad total.**⁵⁰

Fases de implementación del modelo

“En 60 horas presenciales de asesoría y con el acompañamiento de un asesor experto en la aplicación del modelo, la institución educativa desarrolla las siguientes fases, en un lapso de hasta seis meses.

- **I. Sensibilización - motivación:** conceptos, fundamentos, estructura, principios, fases y documentación del modelo, aplicados a la institución.
- **II: Formación en el modelo:** se hace a través de un caso práctico para desarrollar las competencias necesarias en los procesos evaluativos (cualitativos y cuantitativos) y el uso de las herramientas propias del Modelo. (en esta fase inició el proyecto de pasantía institucional)
- **III. Autoevaluación:** de la gestión de la institución por los propios actores de la comunidad educativa interna.
- **IV. Divulgación al resto de la comunidad educativa:** del proceso de implantación y de los resultados de la priorización de áreas de mejora y organización de equipos de mejora.

⁵⁰ Ibíd., p. 10

- **V. Formación en herramientas para la calidad:** diseño de procesos, medición de hechos, satisfacción de clientes, etc. (en esta fase quedo la institución al terminar el proyecto de pasantía institucional)
- **VI. Asesoría y acompañamiento:** a equipos de mejora para organizar planes de acción y en temas específicos.”⁵¹

6.2.3.4 Sistema participativo de comunicación interna. Aunque el termino aquí acuñado “*Sistema Participativo de Comunicación Interna*” no lo han abordado directamente desde la teoría, ya que fue un término creado por la pasante al analizar las necesidades comunicacionales del Colegio los Ángeles del Norte, en este capítulo se definen los sistemas internos de comunicación y como se articulan con la participación.

Según la teoría sistémica propuesta por Robert Kahn, Daniel Katz, Talcon Person y Robert Merton “la organización se concibe como un conjunto de subsistemas relacionados entre los cuales existen interconexiones clave que permiten explicar el funcionamiento de la organización en términos de relaciones entre partes, causas y efectos, estímulos y respuestas, así como vínculos permanentes con el exterior”⁵², por lo que entendiendo la organización desde el punto de vista sistémico, cada miembro forma parte de un subsistema que debe relacionarse e interconectarse diariamente con sus compañeros de subsistema, que a la vez se comunicará con otros subsistemas de la organización para poder cumplir con el fin último. Es así como se ve a la institución – en el caso particular del Colegio los Ángeles del Norte- como una red de interconexiones que son articuladas diariamente, interconexiones que podían ser potencializadas si se empoderaba a los colaboradores y demás miembros de la organización, en pro de la mejora en su manera de comunicarse.

Un sistema de comunicación interna “es reconocido por la participación, integración y reconocimiento de las capacidades grupales e individuales”⁵³ lo que significa que a través de ellos es posible estudiar y conocer expectativas, aspiraciones y motivaciones de los diferentes públicos de una organización. De esta manera se interconectan todas las redes comunicativas e interconexiones

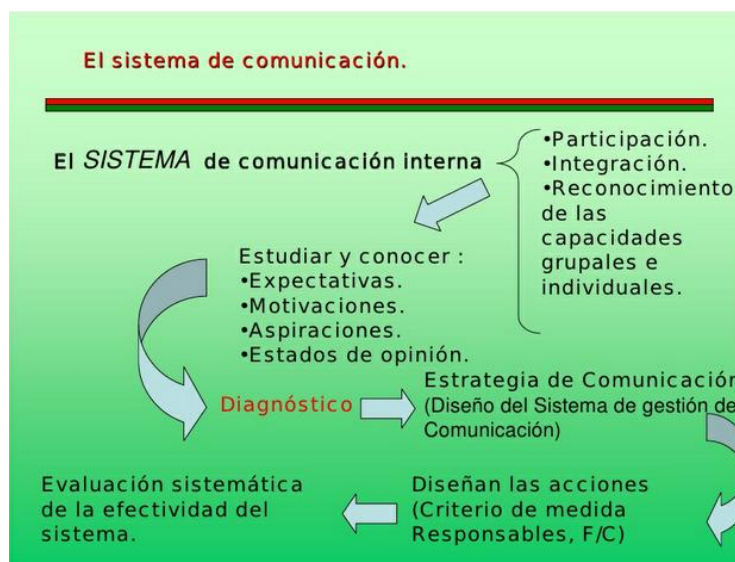
⁵¹ Ibíd., p. 14

⁵² FERNÁNDEZ, Javier. Sistemas organizacionales: teoría y práctica. Bogotá: editorial Universidad Cooperativa de Colombia. 2005. p. 9

⁵³ DURÁN, Manuela. Los sistemas internos de comunicación en las organizaciones. Cuba: editorial Unión Cuba petróleo. 2010. p. 12

que existen en ella por medio de sus miembros. A lo que se le llama el estudio de expectativas, aspiraciones y puntos de vista, no es más que el diagnóstico de comunicación interna al que ya se ha hecho referencia conceptual anteriormente y que busca escudriñar en todos los procesos organizativos y la influencia que la comunicación tiene sobre ellos. Sin embargo el sistema de comunicaciones interna no tendría sentido ni dirección sin estrategias de comunicación estructuradas en un plan que relacione criterios medida, responsables, acciones y medios, son dichas estrategias las que le dan formalidad y validez al sistema interno ya que deben apuntar al mejoramiento continuo de todos los procesos misionales, en donde se plantan planes de acción con un respectivo sistema evaluativo que medirá constantemente la efectividad de las estrategias ejecutadas. Todo lo aquí explicado se ilustra en la siguiente figura.

Figura 2 Configuración de un sistema de comunicación interna.



Fuente: DURÁN, Manuela. Los sistemas internos de comunicación en las organizaciones. Cuba: editorial Unión Cuba petróleo. 2010.

Los colaboradores se han organizado estratégicamente para planear la comunicación y convertirla en un elemento participativo e integrador. La participación, como se mencionó antes, es la oportunidad para que los miembros trasciendan a sus funciones y entiendan la organización desde perspectivas diferentes a la económica. En el Colegio los Ángeles del Norte, ya existían un sistema de comunicación, unos medios internos, que les permitían comunicarse entre sí, sin embargo, como no había quien planeará la comunicación, la organización evolucionó, sus miembros evolucionaron, pero nunca se gestionó para asumir esa evolución de una manera positiva.

El **sistema participativo de comunicación interna** propuesto por la pasante, fusionaba entonces la teoría sistémica y el modelo clásico de un sistema de comunicación, con la participación e integración de sus públicos, donde fueran ellos los mismos gestores de la comunicación, con el fin de responder a la necesidades comunicacionales de la institución y sus miembros, pero con el fin de que estos se visualizarán desde el ejercicio y producción y no sólo desde la perspectiva de quien escucha y recibe información. Con esto cada miembro que participara en el sistema y propusiera sus estrategias, estaría orgulloso de ser tenido en cuenta y que sus opiniones si fueron escuchadas y aplicadas, esto redundaría también en tener a un trabajador más contento, motivado con su organización, que le haría el ambiente más sencillo a sus compañeros y ofrecería un mejor servicio educativo a sus estudiantes. Cabe aclarar que la columna vertebral del sistema participativo de comunicación interna son las estrategias de comunicación que se plantearon participativamente.

Este sistema propuesto está estrechamente relacionado con el modelo de acreditación EFQM ya que con ambos la gente aprendió a autoevaluarse con procesos, procedimientos y herramientas cualitativas y cuantitativas (en forma individual y grupal) lo que involucró participativamente a las personas en la consecución de objetivos y metas establecidos por ellas mismas mejorando el clima organizacional mediante el incremento de la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa y el desarrollo del liderazgo. De igual manera se fomentó el pensamiento creativo de la innovación a través del aprendizaje continuo organizando equipos de mejoramiento que propiciaran la motivación y la participación activa de las personas de acuerdo con sus intereses y expectativas.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo con el objetivo de esta pasantía que planteó diseñar un sistema participativo de comunicación interna en el Colegio Los Ángeles del Norte, la metodología que fue implementada abarcó los siguientes aspectos:

7.1 ENFOQUE

Desde los estudios de comunicación organizacional a partir de una investigación de tipo cualitativa con apoyo en técnicas cuantitativas para el procesamiento de encuestas y por lo tanto con un *enfoque histórico – hermenéutico*, se abordó este trabajo, ya que para la construcción del sistema de comunicación era necesaria, la realización de un diagnóstico de comunicación mediante técnicas de investigación como la encuesta, entrevistas, grupos focales, entre otras. Al mismo tiempo, los resultados fueron confrontados por un proceso de profundización, análisis y discusión participativa con el público interno de la organización. Es así como después de un primer momento, (etapa cuantitativa) se inició el análisis, para buscar las causas de dichas problemáticas en la observación de las dinámicas de la organización.

7.2 DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO

7.2.1 ¿Qué se cumplió de lo pactado? Con respecto a lo pactado inicialmente en la propuesta de anteproyecto, se cumplieron todos los objetivos propuestos. La creación de un sistema participativo de comunicación que le permitiera a la institución Colegio los Ángeles del Norte a fortalecer sus procesos de comunicación interna y que sirviera de apoyo dentro del proceso de acreditación con la firma EFQM.

La creación de dicho sistema, se estructuró posterior a la realización de un diagnóstico de comunicación que visualizó cuáles eran los principales problemas a atacar y que directrices o lineamientos debía tener la propuesta, ya que sin esto hubiera sido imposible crear un sistema exitoso.

También es importante mencionar que dentro de lo pactado siempre se mencionó el factor participación como un elemento clave en el desarrollo de

este proyecto, lo que se mantuvo a lo largo de la ejecución de la propuesta y fue en parte uno de las mayores satisfacciones del trabajo realizado, la inclusión y participación del público interno.

7.2.2 ¿Qué no se cumplió y por qué? Por lo general, cuando se planean proyectos antes de ser ejecutados, quedan muchos cabos sueltos que no permiten visibilizar las dificultades que se presentarán más adelante. Uno de estos cabos, en este caso, fue el factor tiempo. Se planeó un trabajo demasiado grande y ambicioso, con respecto al tiempo que la universidad da para su ejecución dentro de la organización.

En la propuesta se había mencionado la construcción y ejecución de un Plan Estratégico de Comunicación, que respondiera a las necesidades encontradas en el diagnóstico. Sin embargo, la realización del diagnóstico fue minuciosa, razón por la cual, tomó más tiempo del pensado y marcado en el cronograma aprobado, fue así como se retrasó el proyecto y sumado a otras razones de tipo organizacional, que se explican detalladamente en el desarrollo de cada de las estrategias más adelante, sólo se pudo ejecutar en su totalidad la primera estrategia del Plan Estratégico de Comunicaciones creado participativamente. No obstante, la ejecución completa de la primera, abre paso a que las otras dos planteadas, la segunda ejecutada en un 50 % y la tercera, sin ejecutar, puedan llevarse a cabo más fácilmente y con un interesante grupo a la cabeza de su realización.

7.3 INSTRUMENTOS

7.3.1 Fuentes Las primarias fueron las entrevistas que se lograron realizar para el primer momento del diagnóstico. También se realizaron otras a actores estratégicos de la organización como los líderes de departamento y de los estudiantes, para así tener la voz de cada uno y contraponer opiniones. Otra fuente importante lo fueron las conversaciones cotidianas que se dieron entre diferentes actores de la organización, para conocer de manera más informal cuáles eran sus intereses y opiniones de los temas relacionados con el rol del comunicador. El grupo focal fue fundamental para enfrentar opiniones y que los directivos escucharán, de manera respetuosa, las sugerencias que los colaboradores, estudiantes y demás públicos internos tenían para dar acerca de los procesos de comunicación en la **organización, a su vez los directivos** pudieron explicar por qué el funcionamiento de la organización es así, y qué compromisos iban a adquirir para acoger sus sugerencias. La recolección de todos estos datos fue confrontada con las voces de expertos en la materia, como lo son los profesores de la facultad de comunicación de la Universidad

Autónoma y otras universidades pioneras en el tema de comunicación organizacional.

Las fuentes fundamentales de registro fueron las grabaciones de audio y video de las entrevistas y grupos focales, así como las fotos de las carteleras y otros medios de comunicación que se usan en la organización, también se registraron fotográficamente las acciones que se lleven a cabo dentro de la organización y se hizo uso de fuentes secundarias como las bibliográficas y documentales, así como textos de internet y bibliotecas.

7.4 TÉCNICAS

Las técnicas que se emplearon para la recolección de datos importantes para el desarrollo de la pasantía institucional en el Colegio los Ángeles del Norte fueron:

- Entrevistas (abierta semiestructurada): realizadas a líderes de opinión de la institución, estudiantes y directivos
- Grupos focales (presenciales y grabados): realizados a estudiantes y equipo de mejora en comunicación.
- Encuesta (mediante preguntas abiertas y cerradas): realizada a todo el personal de la institución.
- Observación participante (directa): realizada durante todo el proceso de diagnóstico.
- Análisis de documentos (Medios impresos, fotos, grabaciones de audio y video. Internet.): realizados durante todo el proceso de diagnóstico y durante el análisis de resultados.

7.4.1 El cuestionario. El instrumento diseñado para el diagnóstico estuvo dividido de tal forma que se pudiera conocer la percepción de los empleados sobre cada una de las siguientes dimensiones: ⁵⁴

⁵⁴AYALA, . Óp. Cit. p.6.t en: www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com.../GT2_3ayala.pdf.

- “¿Qué tanto conocen los empleados la empresa donde trabajan?”
- ¿Qué percepción tienen los empleados sobre la inducción que tuvieron cuando Ingresaron a la organización?
- ¿Consideran los empleados que la información que se les proporciona para desempeñar su trabajo es realmente útil?
- ¿Qué medios de comunicación interna tiene la empresa?
- ¿Cómo perciben los empleados su ambiente de trabajo?
- ¿Con qué frecuencia los empleados reciben información de la empresa a través de canales informales o rumores?”

Este es el caso de un cuestionario que se respondió de forma anónima, pero existen otros autores que cuestionan esta imposición ya que el comunicador en ese momento todavía no conoce bien la organización. Es por eso por lo que se planteó otro tipo de diagnóstico; uno participativo que se constituye como un proceso educativo pues los conocimientos y reflexiones son compartidos en discusiones grupales. Por tanto, las preguntas las arrojan este tipo de discusiones y son construidas de manera participativa. El colaborador aprende a conocerlas, entenderlas y sabe que son el resultado de un proceso constructivo en el cual fue involucrado y tenido en cuenta⁵⁵

Figura 3. Formato de encuesta construido participativamente.



COLEGIO LOS ANGELES DEL NORTE

GENERACIONES DE ÉXITO

60 AÑOS



La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión con respecto estado de la **comunicación interna en el Colegio Los Ángeles del Norte**. Todo esto como primer paso del Diagnóstico Participativo de Comunicación Interna que está adelantando el **Equipo de Mejora en Comunicación**. Conteste con la mayor sinceridad posible. Los resultados serán revisados y tabulados por el **Equipo de Mejora en Comunicación** y la información recopilada será manejada con **total confidencialidad y objetividad, por lo cual no requerimos su nombre**. A la vez los resultados obtenidos se divulgarán con cada una de las áreas involucradas para buscar soluciones y realizar mejoras.

⁵⁵ PRIETO, Op.cit, P.59

Figura 3 (continuación).

¡Gracias por su colaboración y compromiso! Los puntos marcados con * son obligatorios

***Género:** ☐ Femenino ☐ Masculino

***Dependencia:** ☐ Administrativa ☐ Servicios

☐ Académica

***Edad:** _____

e) Otra ¿cuál?

1. De las siguientes frases ¿cuál cree Ud. es la que aparece en la misión del CLAN?

- a) Desarrollo pluricultural
- b) Desarrollo de la personalidad como seres autónomos
- c) Formación religiosa
- d) Competencias cognitivas y psicosociales

2. De las siguientes frases ¿cuáles cree Ud. Son las que aparecen en la visión del CLAN? (1 o más repuestas)

- a) Ser una institución reconocida a nivel nacional
- b) Contribuir a la construcción de una sociedad justa
- c) Ser una institución bilingüe.

3. De los valores institucionales del CLAN ¿con cuáles se siente identificado usted (1 o más repuestas)

- a) Libertad
- b) Calidad en el trabajo
- c) Armonía
- d) Competitividad
- e) Honestidad
- f) Respeto
- g) Tolerancia

4. Cuando Ud. entró a trabajar al CLAN ¿tuvo proceso de inducción?

- a) Si
- b) No

5. Si en su respuesta anterior marcó si, ¿Quién le realizó esa inducción?

- a) Su jefe inmediato
- b) El coordinador académico
- c) Un compañero de trabajo
- d) Una secretaria
- e) La coordinadora de convivencia

6. La información que se le dio en esa inducción...

- a) Fue vital para empezar sus funciones
- b) No le ayudó en nada
- c) No fue completa
- d) Fue suficiente para desarrollar sus funciones

7. Cuando una persona entra a trabajar al CLAN Ud. se entera porque:

- a) Se lo presentan formalmente
- b) al verlo trabajando cae en la cuenta de que así es
- c) algún compañero le cuenta
- d) él mismo se presenta

8. ¿A qué medios de comunicación tiene Ud. Acceso? Puede marcar más de una opción.

- a) Carteleros
- a) Circulares
- b) Correo electrónico personal
- c) Correo electrónico institucional
- d) Todos
- e) Ninguno

9. ¿Por cuáles de estos medios de comunicación interna le gustaría recibir la información?

- a) Carteleros
- b) Circulares
- c) Correo electrónico personal
- d) Correo electrónico institucional
- e) Todos
- f) Otro ¿cuál?

9. De los siguientes medios de comunicación ¿a cuál acude Ud. Para obtener información de la institución?

- a) Reuniones de trabajo
- b) Correo electrónico
- c) Tablero de anuncios
- d) Carteleros
- e) ICQ (intranet)
- f) Circular
- g) Personas que saben que le darán esa información
- h) Teléfono fijo
- i) Teléfono celular

10. De los anteriores medios de comunicación ¿Cuál(es) cree Ud. que es el más usado por su jefe inmediato?

11. De los anteriores medios de comunicación ¿Cuál(es) es el más efectivo?

12. A la hora de comunicarse con compañeros de otra dependencia lo hace por medio de:

- a) Teléfono fijo
- b) Teléfono celular

Figura 3 (continuación).

- c) ICQ
- d) Personalmente
- e) Correo electrónico
- f) Circulares
- g) Reuniones formales de trabajo

13. A la hora de comunicarse con los compañeros de su misma dependencia lo hace por medio de:

- a) Teléfono fijo
- b) Teléfono celular
- c) ICQ
- d) Personalmente
- e) Correo electrónico
- f) Circulares
- g) Reuniones formales de trabajo

14. ¿Cuál es la dependencia que más se comunica con usted?

- a) Administración
- b) Rectoría
- c) Relaciones Públicas
- d) Coordinación académica bachillerato
- e) Coordinación Preescolar primaria
- f) Coordinación de Convivencia
- g) Secretaria
- h) Biblioteca

15. Generalmente cuando pasan cosas importantes en la institución Ud. se entera por:

- a) Circulares
- b) Teléfono fijo
- c) Teléfono celular
- d) Rumores
- e) Porque su jefe le informa
- f) Otra ¿cuál?

16. ¿Considera Ud. qué sabe usar la nuevas tecnologías? (entiéndase por nuevas tecnologías, el uso de la Internet, correo electrónico, redes sociales, blogs)

- a) Si
- b) No

Si en su respuesta anterior marcó "SI" responda la siguiente pregunta.

17. ¿Con qué frecuencia se conecta Ud. a Internet?

- a) Todos los días
- b) De una a tres veces por semana
- c) Una vez al mes
- d) Nunca

18. ¿En qué grado está Ud. interesado en las nuevas tecnologías? (entiéndase por nuevas tecnologías, el uso de la internet, correo electrónico, redes sociales, blogs)

- a) Muy interesado
- b) Poco interesado
- c) Nada interesado

19. Cree Ud. Que las nuevas tecnologías son:

- a) Un útil medio de comunicación
- b) Una pérdida de tiempo
- c) Sólo para la gente joven
- d) Para las personas de todas las edades.

20. ¿Utiliza Ud. el correo institucional frecuentemente?

- a) Si
- b) No

21. Si su respuesta anterior fue "NO" indique ¿Por qué no hace uso del correo institucional?

- a) Porque no tengo correo institucional
- b) no se me ha capacitado para hacerlo
- c) Porque no me gusta
- d) Porque no me funciona cuando intento usarlo.
- e) No tengo como acceder a él.

Las siguientes preguntas requieren que Ud. aporte sus opiniones y actitudes respecto al **Colegio los Ángeles del Norte** y su área de trabajo.

22. Existe un ambiente de trabajo adecuado, que propicia la comunicación y permite que ésta sea ágil y efectiva.

- a) Si existe
- b) No existe
- c) Es Aceptable

23. Considera usted que la comunicación con sus compañeros de trabajo es (a) amistosa, (b) distante, (c) laboral. Marque A,B ó C en cada uno de las áreas que se muestran a continuación.

☐ Administrativa

☐ Servicios

☐ Académica

24. Mis solicitudes son respondidas oportunamente

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

25. Mis opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta

- a) siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

26. Existe una comunicación cordial con mi jefe inmediato.

- a) Si existe
- b) No existe
- c) Es aceptable

27. Mi jefe inmediato comunica efectivamente todos los requerimientos de mi trabajo.

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

28. Existen a mi disposición herramientas efectivas para comunicarme con mi jefe y compañeros.

- a) Si existen
- b) No existen
- c) Son aceptables

29. Mi jefe inmediato me comunica oportunamente su aprobación y satisfacción con respecto al desempeño de mi trabajo.

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

30. La comunicación con el administrador financiero ...(en caso de no conocer quién es, pregúnteselo al encargado de la encuesta y especifique en comentarios su desconocimiento)

- a) Se facilita y es efectiva.
- b) No se facilita pero es efectiva.
- c) No se facilita y tampoco es efectiva.
- d) Se facilita pero no es efectiva.

31. La comunicación con el administrador general...

- a) Se facilita y es efectiva.
- b) No se facilita pero es efectiva.
- c) No se facilita y tampoco es efectiva.
- d) Se facilita pero no es efectiva.

32. La comunicación con la rectora encargada...

- a) Se facilita y es efectiva.
- b) No se facilita pero es efectiva.
- c) No se facilita y no es efectiva.
- d) Se facilita pero no es efectiva.

33. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna del CLAN?

- a) Poco satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Muy satisfecho

***Escriba al menos un comentario positivo o negativo sobre la comunicación en CLAN**

Figura 3 (continuación).

Muchas gracias por su colaboración, será muy útil para nosotros.

El anterior cuestionario se aplicó cuestionario al 100 % del personal académico, de servicios y administrativo, para un total de 54 personas encuestadas. La aplicación de esta encuesta se hizo durante tres días, y para la recepción de las respuestas se construyó un buzón donde podían depositar el cuestionario, ya que había muchos colaboradores intimidados por el hecho de que fueran recogidos personalmente.

Cuadro 5. Encuesta de comunicación interna

Encuestas entregadas	54			
Encuestas recolectadas	53 (*)			
	No identificados 3	Admón. 10	Servicios 6	Académica 34

*La encuesta número 54 fue entregada a una docente quien en los días siguientes se presentó enferma, por tanto nunca la llenó, ni la hizo llegar al buzón en donde se recogieron.

7.4.1.1 Análisis de la población. Se analizó el perfil demográfico y poligráfico de los colaboradores porque fue con ellos con quien se aplicó el formato de encuesta. Con los estudiantes se realizó un grupo focal y diferentes entrevistas desestructuradas.

- **Perfil demográfico del colaborador de Ángeles del Norte:**

Oscila entre los 25 y los 45 años de edad, en su mayoría son mujeres y depende del estamento en donde estén ubicados. En la dependencia *académica*, se encuentra una población bastante juvenil, el docente con mayor edad tiene 39 años. En esta dependencia la mayoría son mujeres en el área de primaria y hombres en bachillerato, la mayoría tienen título universitario y los que no, están por graduarse, el 52% son casados con hijos y un 11 % tienen hijos pero ningún compromiso matrimonial. La edad de los colaboradores en la dependencia *administrativa* oscila de los 39 hasta los 55 años, el 70 % son profesionales y el 30 % restantes son tecnólogos, todos con hijos y una relación estable. En esta dependencia la mayoría son mujeres. En la dependencia de *servicios* la mayoría de los colaboradores están por encima de los 50 años a excepción de un solo colaborador que tiene 35 años, el 100 % tienen algún compromiso matrimonial e hijos y su formación académica en algunos llega hasta el bachillerato en otros se limita a la primaria, sin embargo todos saben leer y escribir y en su mayoría son mujeres.

- **Perfil psicográfico del colaborador de Ángeles del Norte:**

Los colaboradores más jóvenes son activos, les gusta involucrarse en actividades recreativas con los estudiantes y con sus compañeros a pesar de que la institución no les brinda espacios para compartir como equipo de trabajo; se involucran en actividades deportivas, como partidos de fútbol, baloncesto y vóley y en actividades artísticas como el teatro y la danza. La mayoría hacen uso constante de la tecnología, Messenger, redes sociales y correo electrónico, Estas características corresponden en su mayoría a los docentes. El personal administrativo no interactúa mucho con el resto del personal debido a que trabajan de tiempo completo en sus oficinas, hacen uso constante de la tecnología, son sedentarios y apáticos a las actividades que los involucren con los estudiantes o

con el resto de la comunidad educativa. El personal de servicios, es un personal activo que se encuentran en constante movimiento, porque así lo requiere su trabajo, algunos de ellos se sienten aislados porque su puesto de trabajo está alejado de la planta física y por tanto no les llega el flujo de comunicación e información, no participan en actividades deportivas o artísticas, porque tampoco se les abre el espacio para que lo hagan, no hacen uso de la tecnología pero tienen grandes deseos por aprender e insertarse en este mundo.

- **Muestra representativa**

El Colegio los Ángeles del Norte cuenta con 56 colaboradores por tanto la muestra representativa con que se trabajó es la totalidad del personal.

- **Variables a evaluar**
- Direccionamiento estratégico
- Proceso de inducción
- Medios internos de comunicación
- Uso de las TIC
- Clima organizacional
- Flujos de comunicación

7.4.2 El grupo focal. “La técnica de los grupos focales es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación, por ejemplo, una detección de necesidades de capacitación.”⁵⁷

Para una correcta realización de un grupo focal es necesario tener en cuenta el número de participantes. En este caso se realizó con 14 estudiantes de los grados 5° de primaria a 11° de bachillerato, se eligió a la pasante como moderadora y se contó con la presencia de dos de los miembros del equipo de mejora en comunicación y de la psicóloga quien ayudo a nutrir el análisis de los resultados con la observación de los comportamientos de los estudiantes.

Las variables para el análisis del grupo focal fueron:

- Comunicación intergrupar
- Comunicación con otros cursos
- Comunicación y relación con docentes
- Comunicación y relación con directivos
- Medios de comunicación institucionales
- Espacios de retroalimentación

7.5 PROCEDIMIENTOS

7.5.1 Descripción de los momentos de desarrollo de la pasantía.

⁵⁷ MARTÍNEZ, José. Guía para la realización de grupos focales. México Universidad Iberoamericana Ciudad de México. [online]. En: <http://investigacionparalacreacion.espacioblog.com/post/2007/03/30/la-tecnica-grupos-focales-aen-consiste-como-se-aplica->

7.5.1.1 Momento 1: Estuvo enmarcado por el reconocimiento de la organización, observación participante de la realidad organizacional y dinámicas de comunicación. Después de esto se llevó a cabo el diagnóstico participativo de comunicación utilizando las técnicas de investigación mencionadas, que ayudaron a cumplir el primer objetivo de este trabajo. Cabe resaltar que todas las técnicas usadas se hicieron de manera participativa, ya que los colaboradores escogidos participaron en la construcción del cuestionario presentado y en las variables que querían y consideraban necesitaban evaluarse.

7.5.1.2 Momento 2 Socialización de los resultados con el público interno. Se realizó una reunión con estudiantes, colaboradores y directivos (3 reuniones distintas) para mostrar los resultados del diagnóstico con presentación audiovisual. la socialización de los resultados se hizo con el fin no sólo de que conocieran el estado de la comunicación en su momentos sino con el fin de que estos hicieran una lluvia de ideas sobre posibles soluciones a las problemáticas arrojadas.

7.5.2.3 Momento 3 diseño del Sistema Participativo de Comunicación Interna. Con la lluvia de ideas y posibles soluciones que el público interno manifestó, se construyó un Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI) que fue la columna vertebral del sistema ya que de él se desprendieron estrategias, medios y acciones, elementos de comunicación que configurarían el sistema en su totalidad. Con la ejecución de este momento en la investigación se le apuntó al logro del segundo y tercer objetivo, establecer la configuración de los elementos del sistema participativo de comunicación interna y diseñarlo a partir de estos.

7.5.2.4 Momento 4 ejecución del Sistema Participativo de Comunicación Interna. Después del diseño y aprobación de los directivos y dueños de la institución se puso en marcha la primera estrategia de comunicación, que correspondía a la creación y diseño del Sistema Participativo de Comunicación Interna, segundo objetivo específico de este trabajo. Para esta estrategia se acordó con el Comité de Comunicaciones dejar un producto “Manual de Comunicaciones” que compilará todos los lineamientos de dicho sistema.

7.5.2.5 Momento 5 evaluación del sistema participativo de comunicación interna. En esta parte del proyecto se construyó un Modelo de Evaluación y Control para cada una de las estrategias planteadas, este modelo estuvo soportado por posiciones teóricas.

7.5.2.6 Momento 6 entrega oficial del sistema participativo de comunicación interna. Hacer entrega del informe final que reúna todo el proceso de este trabajo con las recomendaciones y pautas para que se siga manejando tanto el comité como la comunicación al interior de la organización.

8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

8.1 FASE DIAGNÓSTICA:

El momento uno estuvo enmarcado por el reconocimiento de la organización, observación participante de la realidad organizacional y dinámicas de comunicación. Posterior a esto se realizó la construcción participativa de cuestionarios, como lo plantea Prieto, “En este tipo de diagnóstico, la gente misma identifica el problema, lo que les hace tener mayor conciencia de él, reconoce su situación, se organiza para buscar datos y analiza estos últimos para sacar conclusiones”⁵⁸. En dicha construcción se identificaron los temas de mayor importancia e impacto en la institución; acto seguido cada miembro envió por correo electrónico las preguntas con opciones de respuestas que creía necesaria para cada tema. La pasante pulió en términos de coherencia y pertinencia las preguntas, que fueron devueltas a los miembros para un segundo filtro. Después de dicha retroalimentación, fueron presentadas al administrador financiero, quien también aportó mejoras a dicho cuestionario. Al final se hizo una socialización presencial del cuestionario, donde se realizaron los últimos cambios y posteriormente se aplicó una prueba piloto con ocho colaboradores para descubrir posibles ambigüedades en las preguntas y procurar total claridad en los enunciados. Todo este proceso se realizó siguiendo la metodología planteada inicialmente en la propuesta. Después de esto se llevó a cabo el diagnóstico participativo de comunicación que tuvo los siguientes pasos: ⁵⁹

Cuadro 4. Metodología para la realización del diagnóstico participativo. Proceso de diagnóstico según Ayala Vásquez.

1. Entrevistas con directivos de la organización. Que apunta al logro de primer objetivo realizar un diagnostico participativo de comunicación interna.	En este primer paso se entrevistó a los responsables de dirigir la organización (dueños, directores o gerentes generales) así como a los directivos. La intención fue recopilar los datos
--	---

⁵⁸ PRIETO, Op.cit, p. 59

⁵⁹ AYALA VAZQUEZ. Op. Ocit. p 5

Cuadro 4. Continuación

	<p>generales de la empresa, conseguir una descripción de cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización y detectar si existe algún problema que impida su funcionamiento eficiente. Así mismo se trató de identificar el tipo de cultura organizacional con la que cuenta la institución y si existe una planeación estratégica que contemple misión, visión, objetivos y metas.</p>
<p>2. Observación e inventario de medios de comunicación organizacional. Que apunta al logro de primer objetivo realizar un diagnostico participativo de comunicación interna</p>	<p>Inventario de que productos y acciones hay en las organizaciones y cuáles no hay y serian necesarios dentro de la organización. Se procedió a solicitar muestras de los materiales de comunicación interna con los que se cuenta y se realizó un reconocimiento físico del lugar para identificar los medios de comunicación que se utilizan para dar a conocer información a los empleados.</p>
<p>3. Construcción participativa de cuestionarios (colaboradores, estudiantes) Que apunta al logro de primer objetivo realizar un diagnostico participativo de comunicación interna</p>	<p>Colaboradores: En este paso, se hicieron cuatro reuniones con los miembros del comité de mejora en comunicación, las dos primeras con el fin de proponer diferentes preguntas y variables a evaluar y las dos últimas para corregir y discutir los métodos de aplicación de la técnica. En ellas se realizaron dinámicas participativas donde los colaboradores expresaban sus necesidades, estas permitieron identificar las dimensiones que serian importantes evaluar porque representaban pilares comunicativos al interior con los colaboradores</p> <p>Estudiantes: con los estudiantes se realizó un grupo focal con 14 estudiantes 2 por curso desde los grados 5° de primaria hasta 11° de bachillerato en él también se realizaron</p>

	<p>dinámicas participativas en donde pudieron expresarse, reunirse en subgrupos para evaluar grupalmente, según los objetivos de la dinámica, las falencias que se presentaban en materia de comunicación y cuáles eran sus necesidades en este aspecto</p>
4. Socialización del cuestionario	<p>Se socializó el cuestionario con el comité de mejora en comunicación que participó en el proceso, para que ellos evaluaran las preguntas y realizaran propuestas que crean necesarias para la aplicación del cuestionario.</p>
5. Aplicación de los cuestionarios	<p>Información de la empresa y direccionamiento estratégico Proceso de inducción a empleados Medios de comunicación organizacional Percepción sobre el uso de nueva tecnologías Clima laboral y cultural organizacional Presencia de rumores Fueron los temas que se identificaron con ayuda del comité de mejora en comunicación y que se incluyeron en el cuestionario</p>
6. Análisis de resultados	<p>Después de las entrevistas, el inventario de medios y la aplicación del cuestionario, se procedió a vaciar los resultados del cuestionario y darles un valor numérico, y las respuestas se agruparon en los 6 indicadores (dimensiones sacadas de los grupos focales) y se colocaron en una gráfica lineal con el fin de poder visualizar la percepción del público interno sobre la comunicación de la institución.</p> <p>Después de esto confrontó la información obtenida en la encuesta</p>

	con los resultados obtenidos en las entrevistas y grupos focales para elaborar un análisis apoyado en posturas teóricas.
--	--

8.2 FASE ESTRATÉGICA

Diseño del sistema participativo de comunicación interna. Es necesario aclarar que el diseño de todo el sistema propuesto por la pasante es una forma estratégica de gestionar la comunicación al interior de la institución, por tanto la columna vertebral es un plan estratégico de comunicación, ya que a través de él se encontraron los elementos que configurarían el sistema al igual que su respectiva evaluación. Con la lluvia de ideas y posibles soluciones que el público interno manifestó, se construyó el Plan Estratégico de Comunicación Interna que dio elementos para el diseño del sistema (estrategias, medios, acciones, redes, públicos). Posterior a esto se ejecutó la primera estrategia del plan y se les dieron las herramientas al Comité de Comunicaciones para que ejecute el resto de estrategias cuando la dirección así lo decida, a través de dos capacitaciones en comunicación en donde se esbozaron los lineamientos a tener en cuanto para la aplicación de las estrategias que ellos mismo diseñaron.

8.3 FASE EVALUATIVA

En esta parte del proyecto se construyó un Modelo de Evaluación y Control para cada una de las estrategias planteadas lo que conllevaría a la evaluación final del sistema, este modelo estuvo soportado por posiciones teóricas.

9. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

9.1 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA

9.1.1 Objetivo general

- Detectar las prácticas / el estado de la comunicación interna en el Colegio Los Ángeles del Norte (CLAN) – Cali, a través de un diagnóstico participativo hecho por los colaboradores y estudiantes.

9.1.2 Objetivos específicos

- Identificar el grado de apropiación del direccionamiento estratégico de la institución por parte de los colaboradores y estudiantes.
- Verificar la realización del proceso de inducción a colaboradores.
- Evaluar la calidad de la inducción a colaboradores.
- Definir los medios de comunicación más usados por cada área de la institución.
- Identificar el grado de satisfacción de la calidad informativa de los medios de comunicación de la institución.
- Descubrir el grado de interés en las TIC de los colaboradores y estudiantes.
- Conocer la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral.

Figura 4. Acta de entrega de informe de resultados del Diagnóstico Participativo de Comunicación Interna.

COLEGIO LOS ANGELES DEL NORTE





Santiago de Cali, septiembre 13 de 2011

Doctor
Carlos Fernando Quijano
Administrador financiero
Colegio los Angeles del Norte
L.C

Cordial Saludo

Por medio de la presente, le hago entrega del informe oficial de resultados obtenidos de la fase diagnóstica, luego de la aplicación de la encuesta de comunicación interna llevada a cabo el lunes 29 de agosto y la posterior realización de un grupo focal con 6 colaboradores realizada el día 12 de septiembre.

Muchas gracias por su atención

Atentamente,

Recibido por


Gloria Isabel Molina Blandón
Pasante de Comunicación Social
Universidad Autónoma de Occidente


Carlos Fernando Quijano

Gloria Isabel Molina
Asesora en comunicación
organizacional

Telefono: 314-792-08-00
gloriamolina1989@gmail.com

9.1.3 Etapas en las que se aplicó el diagnóstico participativo de comunicación. El diagnóstico participativo de comunicación interna en el Colegio Los Ángeles del Norte se dividió en tres etapas. La primera etapa comenzó con el proceso de *observación* participante de la realidad organizacional donde se observaron variables como, flujos de comunicación, medios de comunicación institucional y uso y apropiación de medios tecnológicos. La segunda fase, empezó con una reunión del Comité de Mejora en Comunicación. Con sus integrantes se definió la construcción participativa de cuestionarios y su respectiva aplicación, las variables que se delimitaron para la evaluación y posterior análisis fueron: Proceso de inducción, medios internos de comunicación, comunicación entre dependencias, comunicación con la misma dependencia, uso de las TIC, clima organizacional y flujos de comunicación. En esta misma etapa se llevo a cabo el grupo focal con los estudiantes en donde se evaluaron variables como comunicación intergrupar, comunicación con otros cursos, comunicación y relación con docentes, comunicación y relación con directivos, medios de comunicación institucionales y espacios de retroalimentación. La tercera y última fase consistió en la tabulación de los cuestionarios; ésta fue realizada por la pasante con ayuda de uno de los miembros del equipo de mejora en comunicación, el profesor David Palacios.

9.1.4 Análisis de resultados. Los resultados y el respectivo análisis que se expone a continuación está dividido en las variables que se usaron para la realización del diagnostico. En él se mezclan las diferentes técnicas y se articulan con la teoría del marco teórico.

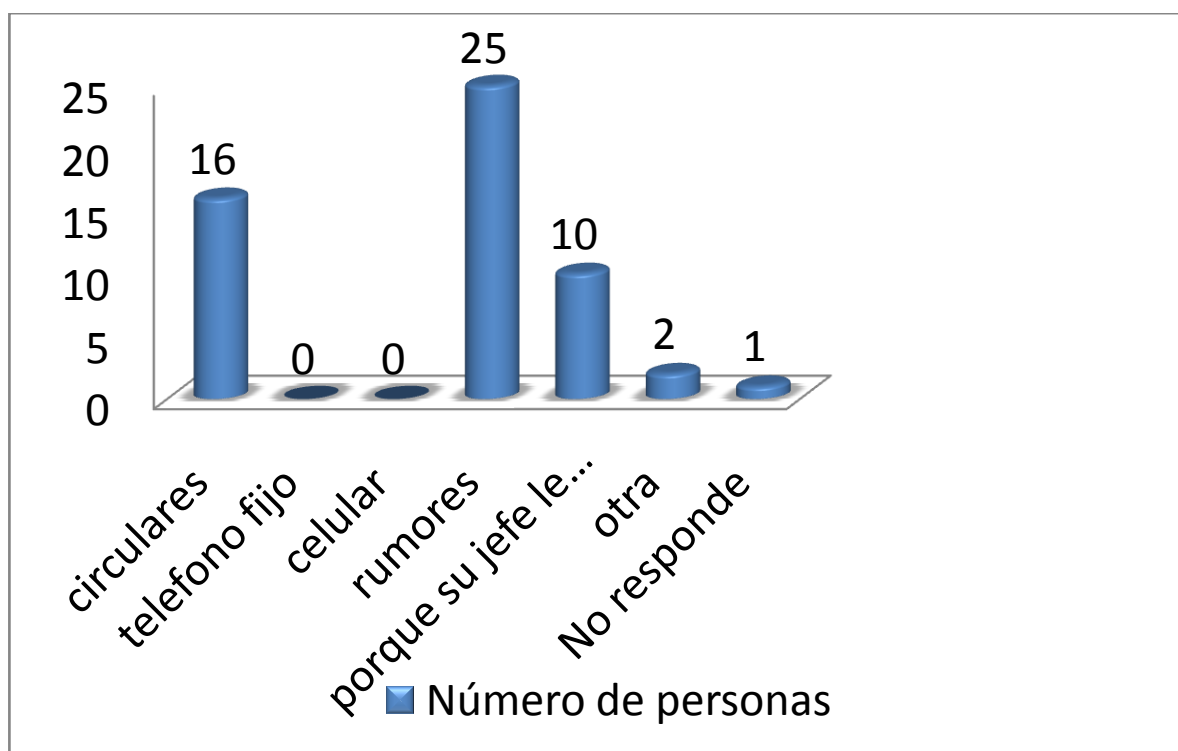
9.1.4.1 Flujos de comunicación. En la etapa de observación se lograron identificar los espacios en los que se daba la comunicación formal e informal. Gary Kreps, considera que la relación entre la comunicación formal e informal se desprende de que la primera no logra satisfacer las necesidades de información del personal, por esta razón, estos buscan satisfacer dicha necesidad a través de rumores y canales no formales de comunicación. Es así como “la comunicación *informal* surge de la interacción social, siendo por ello, tan variable, dinámica e inconstante con las personas.”⁶⁰ Esto se evidenció claramente en la observación donde se marcaron los espacios informales de comunicación que concurrían los colaboradores en sus momentos de descanso y esparcimiento, este fue el caso de los pasillos, la sala de profesores, algunas oficinas y la cafetería, en estos lugares se compartía información que debía haber sido dada de manera oficial, por ejemplo, un docente se enteró mientras caminaba por el pasillo que al día

⁶⁰ PUBLICACIONES VERTICÉ., Óp. Cit . p. 23

siguiente había una jornada pedagógica, se detuvo e indago sobre los detalles y siguió su camino.

Articulando lo mencionado con los resultados de la encuesta aplicada al 96 % de la institución (54 colaboradores) de tres diferentes dependencias, servicios, administración y académica, se identificó que en el colegio primaba más la comunicación informal, ya que al indagarlos por cómo se enteran de las cosas importantes de la institución el 44 % tomó la opción del rumor como la que más se acondicionada a la manera como se enteraban de las cosas.

Grafico 1. Pregunta 15. Generalmente cuando pasan cosas importantes en la institución Ud. se entera por...



Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

Gary Kreps, considera que el peligro del rumor, que es una de las más comunes expresiones de la comunicación informal, recae en que este no tiene normas de

evidencia fidedigna, que podría ser correcta por casualidad, pero que casi siempre es incorrecta, de ahí que sea indeseable.”⁶¹ Por tanto la comunicación informal se elevaba sobre la formal, debido a que la anterior no lograba suplir las necesidades informativas y comunicativas de los colaboradores de la institución.

Gráfico 2 Pregunta 12. A la hora de comunicarse con compañeros de otra dependencia lo hace por medio de...



Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

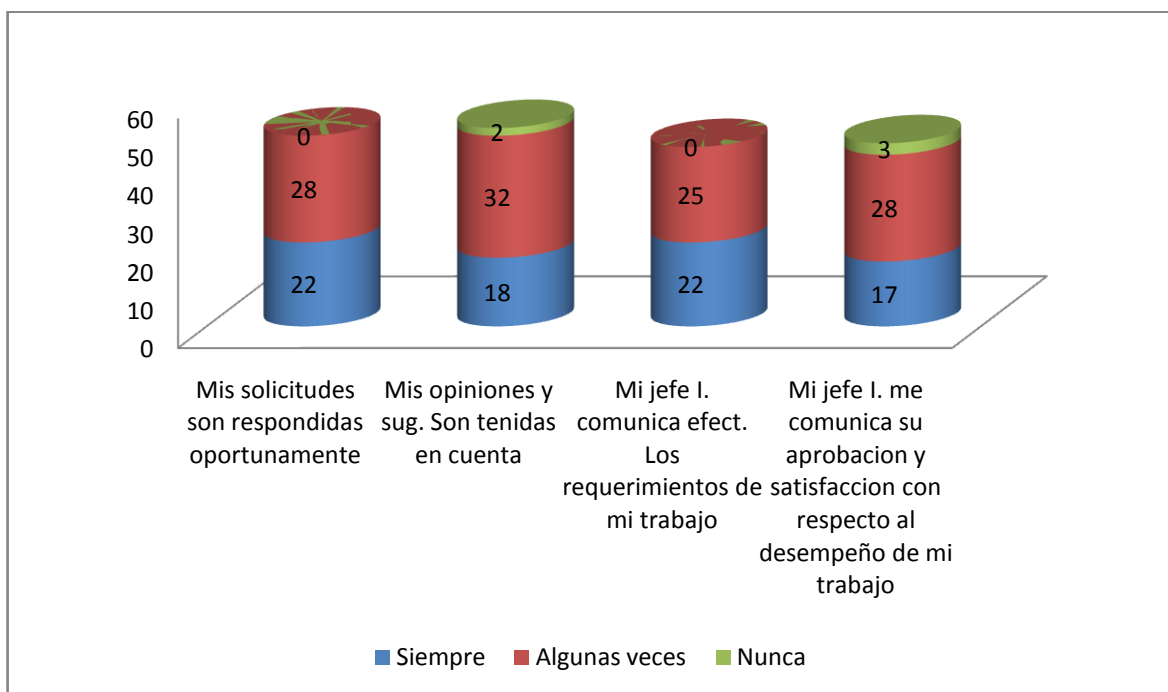
Otra prueba de que en la institución imperaba la comunicación informal es el resultado que muestra la gráfica 2 sobre cómo se comunicaban los colaboradores con las otras dependencias del colegio, el 77,7 % (42) de los empleados se comunicaban personalmente con otras dependencias y el 83,3 % (45) lo hacían de la misma manera con su misma dependencia. “En la comunicación vertical predomina el intercambio de información de naturaleza más formal; mientras que la comunicación lateral y horizontal tiende más a lo informal.”⁶² Sin embargo, era

⁶¹ PUBLICACIONES VERTICÉ., Comunicación interna: gestión de empresas, España. editorial vértice. 2008. P. 23

⁶² LEVIS, Diego. Op.cit, P. 2

preocupante la situación del colegio, al descubrir que los temas que se trataban de manera informan no sólo hacían referencia a temas cotidianos o personales sino también a temas laborales que debían ser tocados mediante otros medios que permitieran su soporte o confirmación. Por otra parte en el gráfico 1 fue posible reconocer que a sólo un porcentaje de 18.5 % sus jefes inmediatos les comunicaban avisos importantes por lo que se observó una fuerte falencia la comunicación descendente.

Gráfico 3. Preguntas 24,25, 26 y 27 sobre la comunicación ascendente



Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

Con respecto a la comunicación ascendente la gráfica 3 permite observar que la opción más marcada fue “algunas veces” lo que significa el grado de confusión de las personas al tratar de responder la pregunta, si existe esta duda significa que no existía un espacio abierto (formal o informal) conocido por todos mediante el cual se puedan hacer propuestas y que estas sean acogidas hay que recordar que

“Si no existe una correcta vehiculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación”⁶³ y si no existe retroalimentación tampoco es posible hablar de un proceso de comunicación.

De igual forma de los resultados de la encuesta se logró extraer que la comunicación formal se presentaba a través de medios institucionalizados como lo son el correo electrónico, el chat interno y las circulares en un bajo porcentaje, debido a que no todos los colaboradores como lo son la dependencia de servicios y la dependencia académica, tienen un espacio para acceder a dichos medios mediante los cuales suele difundirse la información.

En la observación participante y a través de la pregunta 12 de encuesta, en el gráfico 2, se reconocieron espacios y medios formales de comunicación como la sala de reuniones y la sala de profesores en donde se conglomeraban para hacer anuncios formales, al igual que los correos electrónicos, el messenger interno (ICQ), las circulares y las reuniones. Es así, como se logró identificar a través de diferentes situaciones de comunicación que se presentaron, que la comunicación formal en la institución si se pensaba como tal, pero que hacía falta que esta fuera dibujada siguiendo las líneas del organigrama y que tuviera una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización tal y como lo plantean Ana Enrique, Gabriela Madroñero, Francisca Morales y Peter Soler en su libro “la planificación de la comunicación empresarial”⁶⁴ de esta manera los medios y acciones de comunicación tendrían un fin específico y estarían pensados estratégicamente para cumplirlo.

9.4.1.2. Medios internos de comunicación. Otra de las variables que tuvo el diagnóstico de este trabajo fueron los medios de comunicación que se analizaron a través de su contenido y su forma. De este análisis se pudo extraer que los medios de comunicación utilizados en la institución estaban en desbalance, ya que había muchos que están siendo sobrecargados como en el caso de las circulares y el tablero de anuncios, en donde tomaban como mayor comunicación mejor comunicación y se le abrumaba a los empleados con cerros de información, dándoles una sobrecarga comunicativa mayor a la que los empleados pueden procesar o necesitar, por lo que en vez de informar estaban desinformando

⁶³ ENRIQUE, Ana M. MADROÑERO, Gabriela. MORALES, Francisca. SOLER, Peter. La planificación de la comunicación empresarial, España. Editorial materias 202. 2001.P. 56

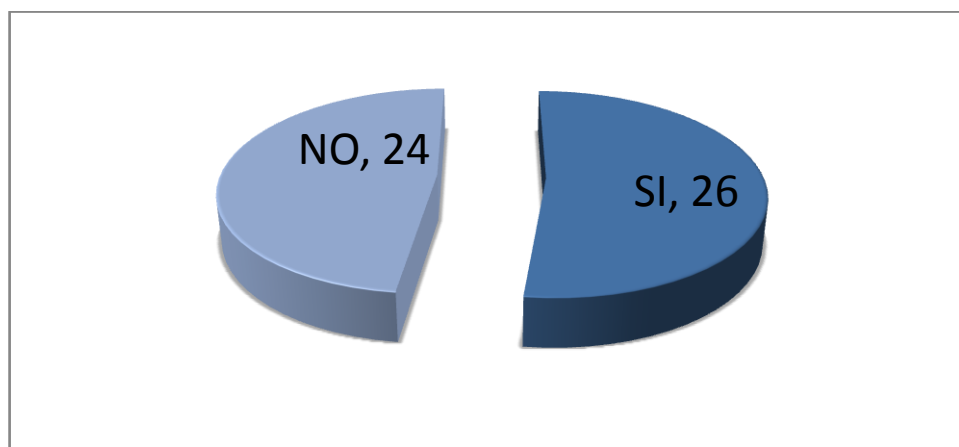
ENRIQUE, Ana, MADROÑERO Gabriela, MORALES Francisca y SOLER Peter. Óp. Cit. P. 9

⁶⁴ ENRIQUE, Ana, MADROÑERO Gabriela, MORALES Francisca y SOLER Peter. Óp. Cit. P. 9

convirtiendo esto en una barrera de comunicación.⁶⁵ Por otro lado las carteleras principales estaban totalmente desaprovechadas y descuidadas, por no tener una planeación sobre qué se ubicaría periódicamente. Por el contrario, el tablero de anuncios de la sala de profesores, claramente necesario, estaba congestionado de información que no estaba actualizada, por tanto los docentes no recurrían a él para adquirir información ya que había perdido su credibilidad. En cuanto a contenido, las circulares, el medio más usado por la institución para comunicarse con empleados y estudiantes, incluían mucho detalle de la información, lo que las hacía muy completas, pero aburridas al leerlas. Por otra parte, éstas eran escritas en letra mayúscula sostenida lo que las hacía menos legibles y no manejaban ningún tipo de diagramación que hicieran más agradable y llamativa la lectura, por este motivo, se encontraban empapelando los pisos de la institución inmediatamente eran entregadas, ya que a los estudiantes no les llamaba la atención leerlas.

9.4.1.3 Uso de las TIC. En la fase de observación se evidenciaron falencias en cuanto al uso de la tecnología como un indispensable medio de comunicación, ya que en las entrevistas, los directivos, lo plantearon como un factor de cambio más que necesario en la institución. Los docentes no tenían un espacio fijo con computadores donde pudieran hacer consultas, revisar trabajos, subir notas y si no era el caso de los docentes, muchísimo menos era el caso del personal de servicio que también debía recurrir al rumor para enterarse de los asuntos institucionales.

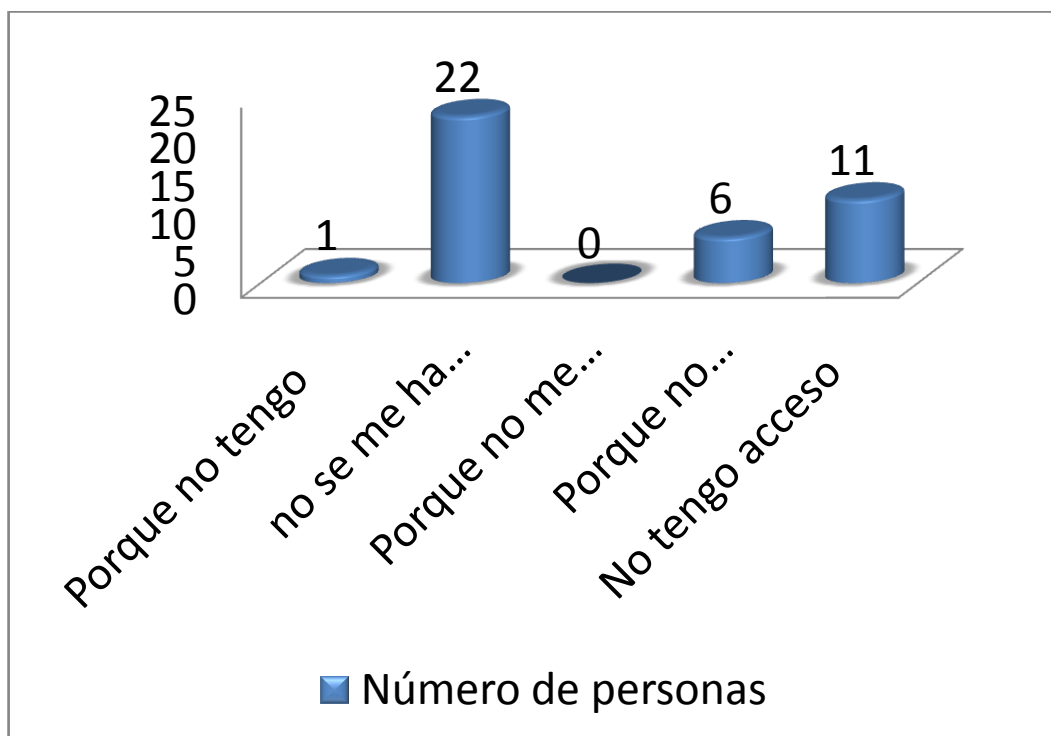
Grafico 4. Pregunta ¿Utiliza Ud. el correo institucional frecuentemente?



⁶⁵ PUBLICACIONES VERTICE. Óp. Cit. p. 10

Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

Grafico 5. Pregunta ¿Porqué no hace uso del correo institucional?

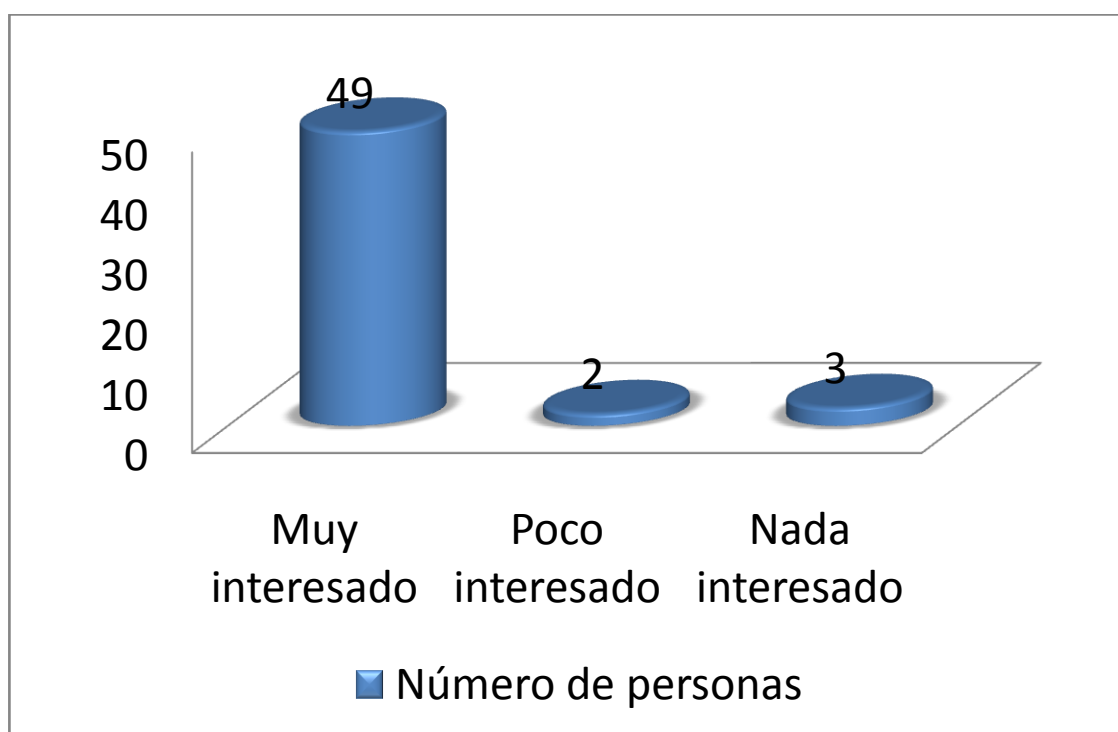


Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

Según lo clarifica la gráfica 4, el 48 % de los colaboradores no usan el correo institucional, al indagarse sobre el porqué, la gráfica 5 muestra que no han sido capacitados para su uso. Por otra parte, el correo electrónico institucional no está implementado para la totalidad de la organización y al mismo tiempo, quienes tienen una cuenta institucional, consideran que la plataforma no es amigable, que presenta muchas dificultades, que se llena muy fácil, se bloquea y además, no se les ha capacitado para su correcto manejo, por tanto no hacen uso de él y se comunican por su correo personal. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Razón de peso para capacitar a su personal docente, administrativo y de servicios en herramientas tecnológicas que les permita no sólo aplicar dichos conocimientos en

la operatividad de sus cargos, sino también usarlos como vínculo informativo y de comunicación. “La importancia de las capacitaciones tecnológicas radica en que ella ayuda a la organización, conduciéndola a una mejor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales; ayuda al individuo dándole lugar a que interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso. Todo esto fortalece las relaciones las relaciones humanas entre el grupo de trabajo ya que fomenta la cohesión en el grupo de trabajo mediante la mejora de la comunicación entre grupos e individuos.” ⁶⁶ esta preocupación era compartida por el administrador financiero de la institución quien en una entrevista estructurada planteó que entre sus objetivos principales estaba hacer más efectiva la comunicación entre dependencias y hacer uso del correo institucional a través de la capacitación de su personal.

Gráfica 6. ¿En qué grado está Ud. interesado en las nuevas tecnologías?



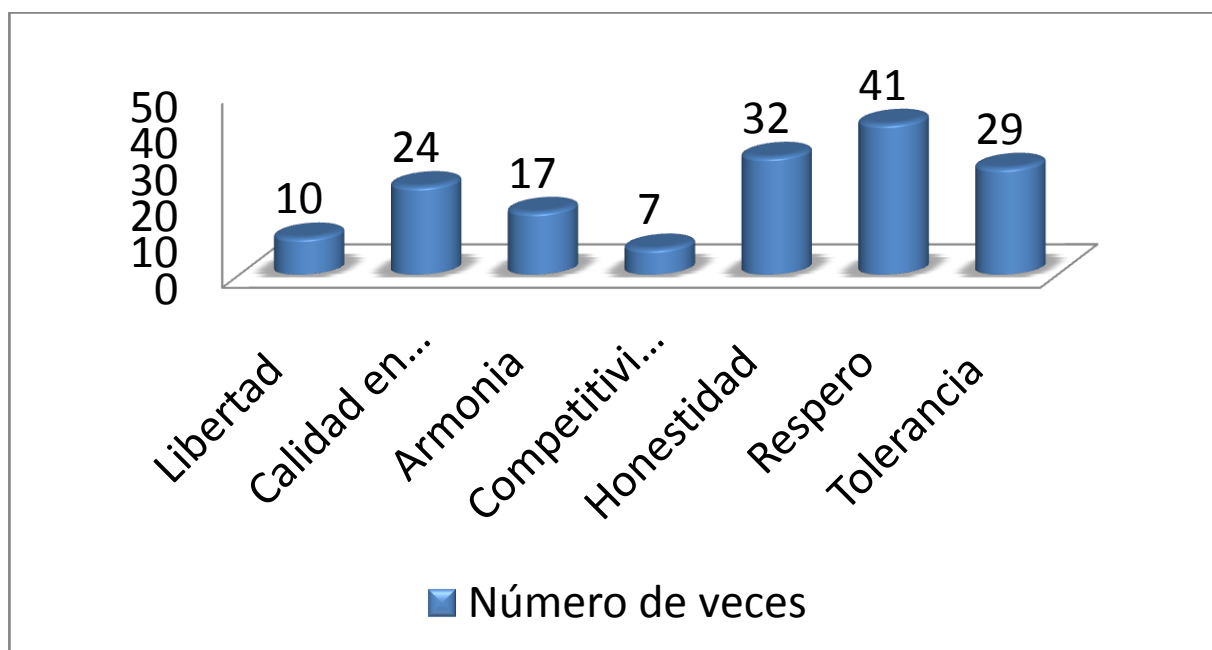
Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

⁶⁶ RODRIGUEZ, Joaquín. Administración moderna del personal. México: editorial Thomson. 2010. p. 253

El 90.7% de los encuestados coincide en que las nuevas tecnologías de la información son un excelente medio de comunicación y que están muy interesados en ellas, pero que la institución no les ha proporcionado las capacitaciones para aprender a usarlos correctamente. Es indiscutible el interés y la necesidad expresada por toda la comunidad de la institución en cuanto a capacitación e implementación de nuevas tecnologías dentro de los procesos comunicativos, ya que la institución está en un proceso de evolución, y el personal de servicios y el personal académico no están entre los estándares necesarios para este proceso.

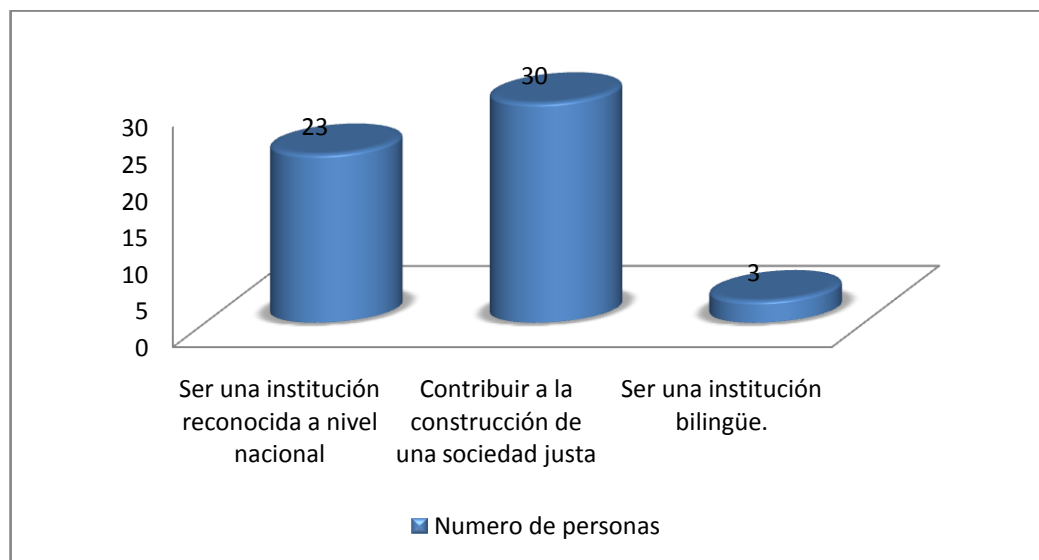
9.1.4.4 direccionamiento estratégico. En general el direccionamiento estratégico está bien posicionado y apropiado en las tres dependencias, tal cual lo muestra la grafica 6. Sin embargo, hay valores que son reconocidos por el colectivo pero no están institucionalizados, esto quiere decir que por cultura organizacional el 44 % de los colaboradores identifica, “*calidad en el trabajo*”, como uno de los valores corporativos. No obstante, éste no está contemplado dentro de la plataforma estratégica que ha sido difundida a lo largo de su existencia.

Grafica 7. De los valores institucionales del CLAN ¿con cuáles se siente identificado?



Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

Grafica 8. De los valores institucionales del CLAN ¿con cuáles se siente identificado?



Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

Por otra parte, se puede analizar que en las tres dependencias se tiene conocimiento y apropiación de la misión y la visión, sin embargo, no se tiene claro hacia dónde se proyecta la institución, ya que no se han establecido claramente las metas a alcanzar por departamento, lo que demuestra una desarticulación entre la visión institucional y las metas que persiguen los colaboradores (gráfica 7). "La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar *"visiones del futuro"* compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero Acatamiento."⁶⁷ Es importante reconocer la visión perseguida por los colaboradores de manera que esta se unifique con la actual y como dice Peter Senge esta visión pueda compartirse sin la necesidad de ser impuesta.

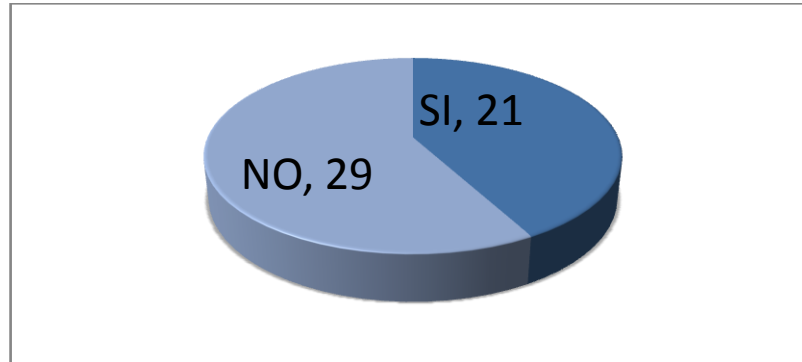
9.4.4.5 Proceso de inducción. Con respecto al proceso de inducción, los datos arrojados por la encuesta en la grafica 9 evidencian que este proceso no está institucionalizado, y son los mismos colaboradores quienes consideran que la inducción es indispensable para desarrollar de forma adecuada sus funciones. Lo que permite inferir que a las personas que no se les realizó dicho proceso se les

⁶⁷ SENGE, Peter M. "The Practice of Innovation" Leader to Leader. 9. Chicago: junio 1998. p. 16-22

dificultó la adaptación a la dinámica organizacional, pues no tuvieron claras las instrucciones de la labor que entraban a desempeñar dentro del colegio. “El margen de riesgo es porque el elemento nuevo, hasta no ser adiestrado e introducido en las normas, políticas y reglas que existen en la organización, cometerá errores ya sean grandes o pequeños los cuales ocasionarán gastos extras”⁶⁸ es así como los procesos de inducción al interior de la organización minimizan errores en los procesos, pues un colaborador bien entrenado cometerá menos errores que uno que no lo está y de esta manera la organización no tendrá que hacerse cargo ni físico ni monetario de dichos errores.

Considerando que las labores administrativas tienen una fuerte carga operativa y estratégica, se considera más que necesario la realización de una inducción, preparada con anticipación y la elaboración de un manual de funciones o procedimientos para que los colaboradores que ingresen al equipo de trabajo, puedan tener acceso a la información necesaria para empezar sus funciones sin mayores dificultades.

Gráfica 9. Pregunta Cuando Ud. entró a trabajar al CLAN ¿tuvo proceso de inducción?



Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

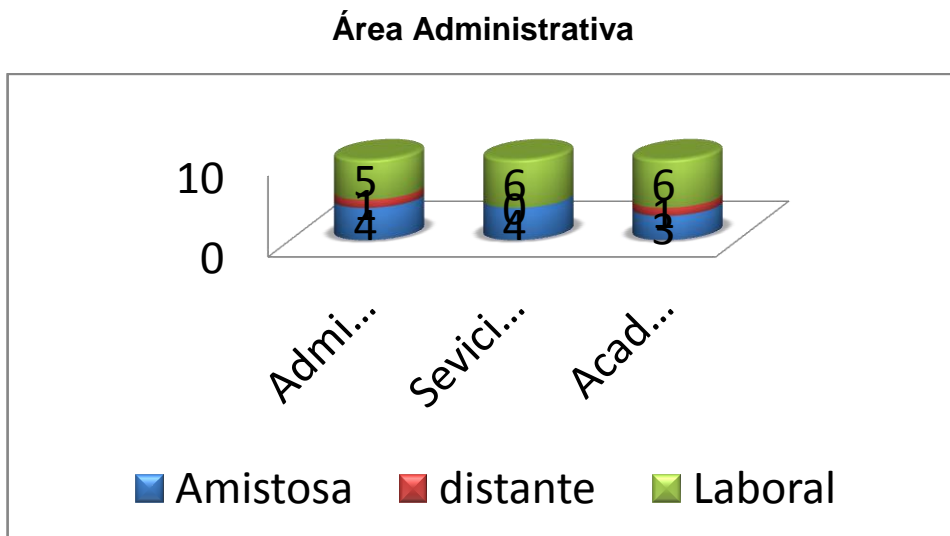
“El proceso de inducción es vital para que los colaboradores ingresen con buena disposición de trabajo, pues de lo contrario, la incertidumbre y angustia por no conocer la operatividad de los procesos a desarrollar, puede limitar su aprendizaje, indisponerlo de inmediato con su trabajo, provocando insatisfacción y posteriores

⁶⁸ MERCADO, Salvador. Administración aplicada: Teoría y Práctica, Primera Parte. Limusa. Mexico 2004. p. 429

renuncias”⁶⁹. Como ejemplo de ello, está el retiro de un docente que había ingresado tres semanas a tras a la institución como profesor de química, en el proceso de observación la pasante se dio cuenta que nunca fue presentado ante quienes serían sus compañeros y sus estudiantes, por lo que la adaptación a la cultura de la institución fue casi imposible, nadie lo acompañaba en el almuerzo, los estudiantes no reconocían su figura como de autoridad por lo que a las tres semanas de estar trabajando, decidió retirarse considerando que la enseñanza no era su futuro. Es posible que razones externas hubieran afectado al docente de química y lo impulsarán a dejar su trabajo, pero con seguridad, de haber sido inducido a la cultura de la institución de una manera distinta, su corta participación en el colegio hubiera sido más productiva y mucho más agradable para él.

9.1.4.6 Clima organizacional. En general, el clima organizacional en el área administrativa es aceptable, como se aprecia en la gráfica 10, lo que significa que los miembros de esta dependencia no están totalmente satisfechos con el ambiente laboral, pero ello no influye directamente en sus labores diarias. La comunicación con los jefes inmediatos es cordial y efectiva, debido a que existen herramientas como el ICQ (Messenger Interno), correo institucional, teléfono y acceso permanente a internet, que la propician y le dan agilidad. Cabe anotar que existe disposición de parte de los jefes inmediatos para que la comunicación se haga de manera cordial y respetuosa. En el proceso de observación se evidenció la distancia que hay entre esta área y las otras dos, debido a que las condiciones de trabajo son muy diferentes, en sentido de horarios y espacio físico.

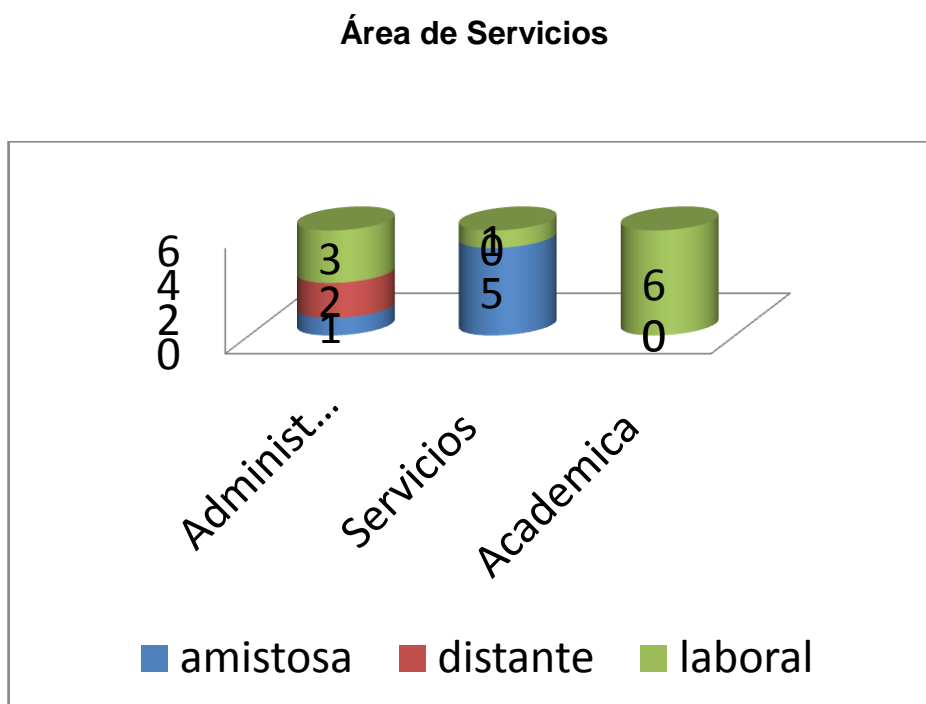
Gráfica 10. Pregunta Considera usted que la comunicación con sus compañeros de trabajo es...



⁶⁹ Ibíd., p. 431

En el área de servicios, el clima organizacional propicia la comunicación entre sus miembros, sin embargo, los medios existentes no son efectivos con respecto a la comunicación de esta dependencia con otras, lo que hace que en los resultados se evidencie inconformismo. La relación entre los miembros del área de servicios y sus jefes inmediatos es buena, en ella se propician espacios de comunicación, que siempre se hacen de manera informal y verbal. Sin embargo, se nota una contradicción, ya que la pregunta que indaga si existen herramientas para la comunicación con su jefe, la mayoría contesta que si, cuando en otras preguntas ha contestado que la comunicación se limita a lo que puede ser expresado verbalmente. De esta contradicción se puede analizar que las herramientas existen en la institución que pero esta dependencia no tiene acceso a ellas y por tanto la comunicación es meramente verbal. Un análisis representativo de las relaciones de comunicación entre la dependencia de servicios y el resto de la institución, trae como conclusión que por más de que ésta sea un área que tiene contacto con todo el personal, no significa que sus miembros sientan que existe una COMUNICACIÓN con todos. Esto quiere decir que el contacto del personal de servicios con el resto de la institución se limita a lo estrictamente laboral y que no se les brinda un espacio en donde puedan establecer una comunicación que atravesase ese límite.

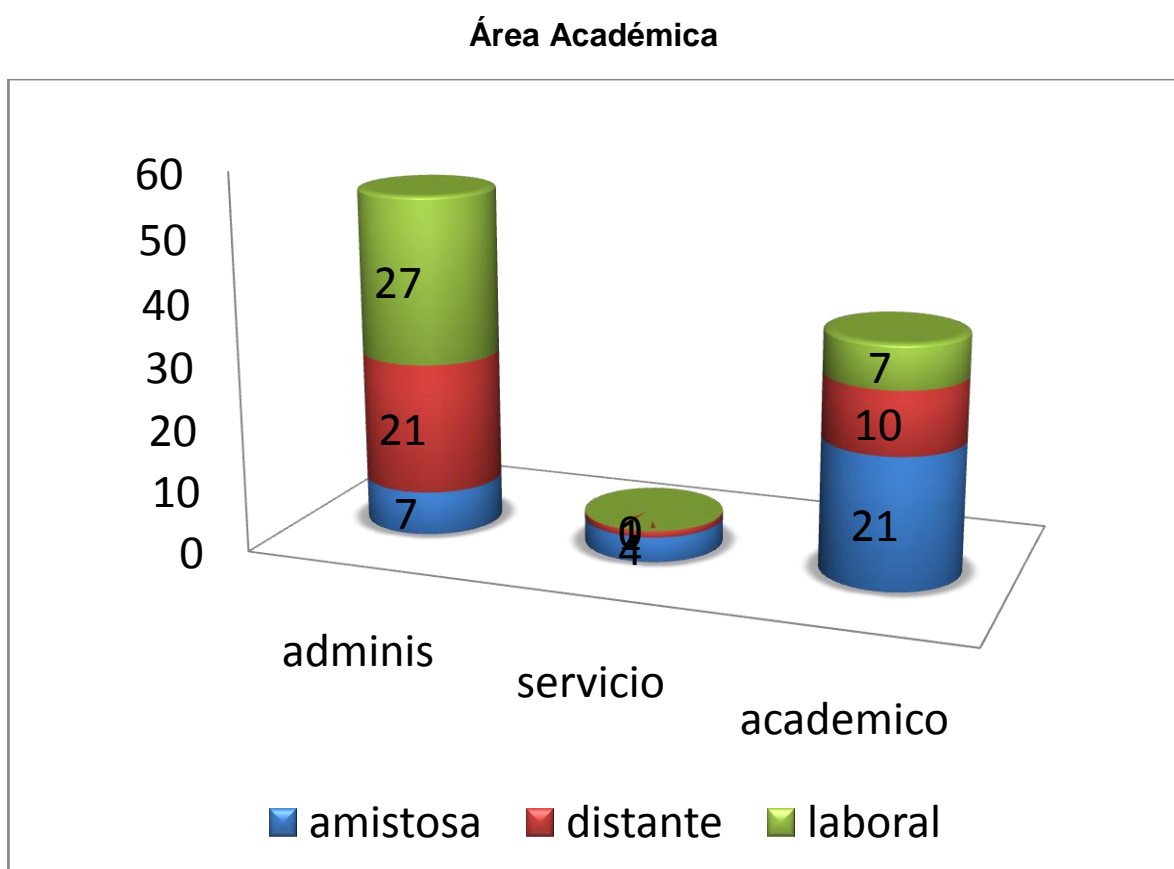
Gráfica 11. Pregunta Considera usted que la comunicación con sus compañeros de trabajo es...



Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

En el área académica, las cosas son distintas, ya que hay distanciamiento entre los docentes de primaria y de bachillerato; ya que el colegio no les brinda espacios de integración y de recreación en donde puedan compartir. Sin embargo, en repetidas ocasiones han intentado llevar a cabo diferentes actividades de este tipo pero en horarios a los que los docentes no pueden acceder debido a que tienen otros trabajos u otras responsabilidades. Por lo que el clima organizacional se ha visto afectado, así mismo consideran que la comunicación con los administrados no es accesible, pues cuando logran acceder a estos espacios la comunicación no es efectiva, ya que no escuchan sus propuestas y sus sugerencias no son tenidas en cuenta.

Gráfica 12. Pregunta Considera usted que la comunicación con sus compañeros de trabajo es...



Fuente: Encuesta participativa de comunicación interna realizada en el Colegio lo Ángeles del norte

9.1.4.7 Análisis del grupo focal con estudiantes. Paralelo a la realización de la encuesta y la observación participante, se estaba trabajando en el diagnóstico participativo con los estudiantes para lo que se aplicó un grupo focal, en donde participaron 14 estudiantes. El grupo focal fue apoyado por el departamento de psicología, con quien se diseñó una actividad que además de romper el hielo sirviera como prueba diagnóstica de las relaciones de los estudiantes con el resto de la institución.

El grupo focal se realizó con 14 estudiantes, dos por cada curso; se escogieron a los voceros y suplentes de cada uno, por tener habilidades comunicativas, por ser críticos y por ser la voz del resto de sus compañeros. La realización de esta actividad fue exitosa, la respuesta fue muy positiva y se extrajeron resultados significativos para esta fase diagnóstica. Los resultados de esta actividad fueron analizados con ayuda de la psicóloga de la institución Leidy Ramírez bajo la teoría de la psicología del color.

Imagen 2. Fotografía del grupo focal con Estudiantes, actividad Teoría del Color (cuarto a onceavo grado)



Fuente: la pasante tomó la fotografía durante el grupo focal.

Se encontró que la relación de los estudiantes de primaria es bastante distante con los de bachillerato, por lo que genera temor para los más pequeños entrar a sexto de bachillerato; se evidenció la independencia de cada curso, ya que no se relacionan ni interactúan de manera constante con sus compañeros de otros cursos. Sin embargo, al interior de cada grado, por ejemplo, once, noveno, séptimo, se encontró gran unión y capacidad para trabajar en equipo. La actividad realizada con las tarjetas de colores daba la posibilidad de conocer las percepciones de cada estudiante con respecto a los diferentes actores con quienes interactúan a diario.

- **Comunicación y relación con docentes.** Dentro de los hallazgos se logró determinar que todos los estudiantes identifican a las profesoras con la materialidad, la dulzura, la escucha y la comprensión. Por su parte a los profesores los ven como estrictos pero divertidos, a los coordinadores como estrictos e impartidores de justicia y transparencia, por tanto fueron ubicados en el color gris por su neutralidad. A la secretaria la consideraron amable, servicial, y dispuesta a ayudar, por lo que la clasificaron con el color azul, y a servicios lo clasificaron con el color blanco, por ser creadores de conciencia, pulcritud, amabilidad, orden y calma. En el debate los estudiantes sugirieron un mayor uso tecnológico en la institución para comunicarse con los profesores y con el resto del personal; también se manifestó presencia del rumor entre los profesores con respecto a los estudiantes, situación que les provoca inseguridad con respecto a las personas con quienes comparten el aula diariamente.
- **Medios de comunicación institucional.** Sobre las carteleras opinan que deberían ser mejor aprovechadas y que sería bueno incluir fotografías, información de actualidad y del acontecer cotidiano en la institución, como estudiantes destacados, por ejemplo, pero no sólo por su excelencia académica. A su vez, piensan que no existe quien filtre esa información, en cuanto a pertinencia, calidad informativa, ortografía y redacción. También proponen la creación de una revista o un periódico mural en donde pueda participar toda la comunidad educativa, que sea amigable a la lectura y que les permita expresarse frente al resto del colegio. De las circulares opinaron que éstas son reutilizadas, ya que se evidencian imprecisiones en muchas de ellas, al igual que mala presentación y pésima ortografía, consideran que este medio de comunicación es sobrecargado de información y por esa razón “da pereza” leerlo. Esta opinión se confronta con la encontrada al analizar este medio en cuanto a su contenido, en donde también se descubrió que estaba siendo sobrecargado lo que creaba una barrera comunicativa que en vez de informar estaba desinformando.

- **Espacios de retroalimentación.** con respecto a estos espacios expresaron su inconformidad sobre todo acerca del “aula hogar”, un espacio de comunicación que permite a los estudiantes hablar de sus problemas con otros compañeros, con docentes, eventualidades de la institución y temas concernientes al curso, manifestaron que este espacio ha sido subvalorado y que los directores de curso lo están usando para calificar trabajos y para otros asuntos que no corresponden a lo planteado por esta acción comunicativa. Es necesario recordar que el sentido original de la retroalimentación es compartir con una persona o un grupo de ellas, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento. “Es por ello que el también llamado “feed back” es excelente para eliminar errores, fallas y vicios en los equipos de trabajo, las personas y organizaciones enteras”⁷⁰. Los pilares de la educación han cambiado y por esta razón es más que necesario que los espacios que se han creado para que los estudiantes comuniquen sus dudas y sugerencias no pueden ser usados para actividades diferentes, ya que como consecuencia de esto, los estudiantes se han sentido desvalorizados y ha tomado resentimiento contra los directivos de la institución, perdiendo credibilidad en este espacio comunicativo llamado aula hogar y en sus propios maestros.

9.2 DISEÑO Y PLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Como se mencionó anteriormente la columna vertebral de Sistema propuesto fue un plan estratégico denominado **Sistema Participativo de Comunicación Interna (SPIC)** que se formuló teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico hecho por colaboradores y estudiantes, buscando detectar el estado de la comunicación interna en la institución.

Este tuvo tres fases principales. El primero fue de observación por parte de la pasante; durante este momento se analizaron diversas situaciones de comunicación y se identificaron las falencias más relevantes, entre las que destacan la debilidad de la comunicación formal y la falta de capacitación para usar la tecnología como medio de comunicación. En un segundo momento, se realizaron encuestas y grupos focales con miembros de la institución (estudiantes y colaboradores) para conocer su opinión sobre el funcionamiento de la comunicación. En el tercer momento, se tabularon los resultados de las encuestas

⁷⁰ AYALA, Rafael. 10 ideas prácticas para tener una retroalimentación efectiva en la empresa. [online] en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/10-ideas-practicas-tener-retroalimentacion-efectiva-empresa.htm>. [consultado el 10 de noviembre de 2011].

y se identificaron problemas con el proceso de inducción, los valores corporativos y el acceso a medios tecnológicos de comunicación.

Los aspectos mencionados fueron analizados en conjunto con el Comité de mejora en comunicación. Allí se definieron los problemas prioritarios por audiencia, se cruzaron y se identificaron los problemas constantes que afectaban a más de una dependencia:

- Proceso de inducción
- Integración Intra-Inter dependencia
- Puntos incomunicados
- Capacitación tecnológica

Posteriormente, los miembros del comité plantearon algunas soluciones viables para resolver estas dificultades de comunicación.

- Gestionar la comunicación a través de un espacio formal que maneje los medios y la información.
- Diseñar un programa de inducción con un medio que la regule.
- Hacer capacitaciones tecnológicas para todo el personal.
- Abrir espacios de integración para el área académica y para todo el personal.
- Crear incentivos para todo el personal.
- Crear nuevos medios de comunicación e información para el área académica y de servicios.
- Abrir espacios o nodos de información para que los académicos y el personal de servicios puedan acceder a la información dada por el correo institucional.

Considerando estos hallazgos empieza a construirse el **Sistema Participativo de Comunicación Interna**, el cual buscó contribuir al proceso de mejoramiento continuo de los espacios y medios de comunicación usados por los colaboradores de colegio. Además, pretende sensibilizar al público interno sobre la importancia de la participación y la retroalimentación en los procesos comunicativos, tanto con sus compañeros de trabajo como con los directivos.

9.2.1 Objetivos de Comunicación

9.2.1.1 Objetivo general de comunicación

Generar sentido de pertenencia, compromiso y motivación en el público interno del Colegio los Ángeles del Norte a través del fortalecimiento de los canales de comunicación y sus prácticas comunicativas.

9.2.1.2 Objetivos específicos de comunicación

- Crear espacios formales de comunicación que permitan al público interno del Colegio Ángeles del Norte participar activamente en las dinámicas de comunicación.
- Contribuir al mejoramiento constante de los medios y acciones de comunicación usados por la institución.
- Motivar al público interno del Colegio los Ángeles del Norte a que incursione en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como medio indispensable para la comunicación intra e inter dependencias.
- Fortalecer e institucionalizar el proceso de inducción en Ángeles del norte.

Cuadro 7. Plan estratégico: objetivo 1 y 2

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	ACTIVIDAD	ACCIONES	PRODUCTOS	SEGMENTO / AUDIENCIA	CONTROL / INDICADOR	FECHA INICIO / FINAL	RESPONSABLES
1. Crear espacios formales de comunicación que permitan al público interno del Colegio Ángeles del Norte participar activamente en las dinámicas de comunicación. 2. Contribuir al mejoramiento constante de los medios y acciones de comunicación usados por la institución	Comité de comunicaciones y la Red de Periodistas Escolares CLAN	<p>Seleccionar integrantes.</p> <p>Evaluar su perfil (habilidades comunicativas, aptitudes y actitudes.)</p> <p>Crear perfil del miembro del comité.</p> <p>Definir nombre y logo para el comité de com.</p> <p>Crear políticas de comunicación</p>	<p>1. Comité de comunicaciones</p> <p>2.Capacitación en comunicación</p> <p>3. Reuniones del comité</p> <p>4. Red de Periodista Escolares</p> <p>5. Red de Corresponsales CLAN</p> <p>6. Modelo de evaluación y control</p>	<p>1. Boletín interno "NOTICLAN"</p> <p>2. Cartelera Informativa de los periodista escolares.</p> <p>3. Manual de Comunicaciones de todo el Sistema Participativo</p>	<p>1. Público interno (administrativo, Académico, servicios)</p> <p>2. Público Interno (estudiantes, primaria y bachillerato)</p>	<p># de personas elegidas/ 5 personas planeadas *100</p> <p># de asistentes /6 asistentes esperados *100</p> <p># de personas satisfechas/ 6 asistentes a la capacitación. *100</p> <p># de reuniones realizadas por mes/ 2 reuniones planeadas al mes *100</p> <p># de boletines realizados bimensualmente/ 1 boletín es planeados *100</p> <p># de integrantes / 10 de integrantes planeados *100</p> <p># de integrantes / 14 integrantes planeados *100</p> <p># de carteleras realizadas por mes / 1 carteleras planeada al mes *100</p> <p># de notas publicadas por cartelera / 6 notas</p>	12 de Sep.	<p>Coordinación Académica</p> <p>Comunicaciones Publicas</p> <p>Psicología</p>

Cuadro 8. Plan estratégico objetivo 3

3. Motivar al público interno del Colegio los Ángeles del Norte a que incursione en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como medio pertinente para la comunicación intra e inter dependencias.	Plan de educación y capacitación tecnológica. "El CLAN Digital"	<p>Elaborar un plan de promoción de las sesiones de capacitación para cada uno de los públicos, que contenga la realización y distribución de piezas comunicativas</p> <p>Carteles informativos Folletos Protectores de pantalla Correo electrónico Proyección en la pantalla del colegio</p> <p>Crear el contenido programático de la capacitación</p> <p>Unificar dicho contenido para entregar al personal capacitado.</p>	<p>1. Capacitación tecnológica el CLAN digital</p> <p>2. Retroalimentación</p> <p>3. Espacio tecnológico "tu zona digital"</p>	<p>1. Carteles de promoción</p> <p>2. Folleto informativo</p> <p>3. Portafolio con el material de la capacitación.</p>	Público interno (personal de servicios, docentes, administrativo)	<p># de personas satisfechas / 15 asistentes *100</p> <p># de asistentes/ 15 asistentes esperados *100</p> <p># de evaluaciones correctas / 15 evaluaciones correctas *</p> <p># de carteles publicados / # de carteles impresos *100</p> <p># de folletos entregados / # de folletos impresos *100</p> <p># de portafolios entregados / # de portafolios preparados *100</p> <p># de visitas semanales / 3 visitas semanales *100</p> <p>mini encuesta de satisfacción</p> <p>Evaluación de conocimientos</p>	Indefinida	<p>Miembros del comité</p> <p>Relaciones públicas.</p> <p>Admon</p>
--	---	---	--	--	---	--	------------	---

Cuadro 9. Plan estratégico: objetivo 4 primera estrategia

4. Fortalecer e institucionalizar el proceso de inducción en Ángeles del norte.	Programa de orientación a nuevos colaboradores. "Tradiciones CLAN"	1. Programa de orientación a nuevos colaboradores. 2. Retroalimentación	<p>Establecer los lineamientos del protocolo</p> <p>Solicitar por dependencia un documento con descripción del perfil y funciones del cargo.</p> <p>Concertar fecha hora y lugar del encuentro</p> <p>Recorrido por la organización y presentación física y personal.</p>	1. Protocolo general del programa de orientación. 2. Manual de funciones por cargo	Público interno (personal nuevo)	<p># de asistentes /# de asistentes planeados</p> <p>Plantilla de seguimiento por trabajador.</p> <p># de personas satisfechas / # de asistentes a la inducción</p> <p># de asistentes /# de asistentes planeados</p> <p># de personas satisfechas / # de asistentes a la inducción</p> <p>Plantilla de Seguimiento al trabajador</p>	Junio de 2012	Comité de comunicaciones Relaciones Públicas Jefe de Personal
---	---	--	---	---	-------------------------------------	---	---------------	---

Cuadro 10. Plan estratégico: objetivo 4 segunda estrategia.

4. Fortalecer e institucionalizar el proceso de inducción en Ángeles del norte.	Programa de Reorientación a nuevos colaboradores. "Tradiciones CLAN"	1. Programa de Reorientación a nuevos colaboradores. 2. Retroalimentación	Programar los lineamientos del protocolo Concertar a quienes se les hará la re inducción Crear y diseñar folleto informativo Diseñar carteles informativos Enviar invitación (citación correo electrónico) y física. Concertar fecha, hora y lugar.	1. Protocolo de reinducción 2. Folleto Informativo	Público interno (personal antiguo)	# de asistentes /# de asistentes planeados Plantilla de seguimiento por trabajador. # de personas satisfechas / # de asistentes a la inducción # de asistentes /# de asistentes planeados # de personas satisfechas / # de asistentes a la inducción Plantilla de Seguimiento al trabajador	Junio de 2012	Comité de comunicaciones Relaciones Públicas Jefe de Personal
---	---	--	--	---	---------------------------------------	--	---------------	---

9.2.2 ESTRATEGIA 1: Responde al objetivo: “crear espacios formales de comunicación que permitan al público interno del Colegio Ángeles del Norte, participar activamente en las dinámicas de comunicación”.

9.2.2.1 Creación del Comité de Comunicaciones y la Red de Periodistas Escolares. La primera medida estratégica consistió en la creación de un comité de comunicaciones, este sería entonces la base de todo el sistema, el motor, para que a través de él pudieran echarse a andar los demás proyectos estratégicos que se planearán y se ejecutarán en un futuro cercano, el objetivo era que dicho comité dirigiera los procesos comunicativos dentro de la institución. El comité es el espacio formal desde donde se promueve el buen uso de medios y acciones de comunicación por parte de colaboradores y estudiantes, con el fin de potencializar sus habilidades laborales y humanas, para lograr una mayor productividad. Está compuesto por los principales emisores de comunicación de la institución, abarcando todos los estamentos del colegio; quienes a su vez tienen a cargo una Red de Corresponsales encargados de realizar la reportería, montaje y publicación de boletines, carteleros, entre otras actividades. Los corresponsales deben tener una actitud receptiva y estar muy atentos a los sucesos y opiniones de sus compañeros de dependencia para que la información brindada a través de los medios/acciones sea veraz y oportuna.

Cuadro 12. Perfil del cargo, miembro del Comité de Comunicaciones.

Código RH		Versión 001
	PERFIL DEL CARGO Y MANUAL DE FUNCIONES COMITÉ DE COMUNICACIONES	

NOMBRE DEL CARGO: Integrante del Comité de Comunicaciones

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Rectoría.

OBJETIVO DEL CARGO:

Actualizar, desarrollar y evaluar los medios de comunicación existentes en IMECOL S.A, así como ser corresponsal activo de la dirección a la que pertenece para gerenciar los procesos de comunicación y relaciones interpersonales entre los colaboradores.

RELACIONES INTERNAS:

Dependencia administrativa, dependencia académica y dependencia de servicios

PERSONAS EN EL CARGO:

- Un miembro de la junta directiva
- Un miembro del área de Relaciones Públicas.

PERSONAS A CARGO:

Red de corresponsales CLAN:

- Un docente del área de deportes
- Un docente del área de artes
- Un docente de pre escolar y primaria
- Un miembro de la administración.

FUNCIONES DEL CARGO:

- Ser corresponsal de su área específica para transferir información al comité que sirva posteriormente en la construcción de contenidos de los medios de comunicación del Colegio los Ángeles del Norte como boletines, carteleras, etc. y a su vez mantener informados a sus pares de las principales novedades que ocurren en la organización.
- Desarrollar una mente despierta, curiosa y de carácter inquisitivo para con todas las actividades a realizarse en CLAN

- Tener la virtud de ser una persona íntegra, con fuerte personalidad y capacidad de liderazgo ante sus pares y demás colaboradores de la organización.
- Debe establecer una comunicación continua entre las direcciones y los colaboradores.
- Ser voz de los colaboradores de su área para manifestar quejas, reclamos, o dar a conocer alguna información que sea de interés institucional.
- Procurar que el público interno sienta que hacen parte fundamental del CLAN; que sus opiniones son escuchadas y son tenidas en cuenta para la toma de decisiones.

Cuadro 12. Perfil del cargo, miembro del Comité de Comunicaciones.

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN:	Capacitación en comunicación organizacional, lectoescritura, comunicación asertiva, géneros periodísticos, entre otros.		
FORMACIÓN:	Manejo de programas de office		
HABILIDADES	Ver cuadro de habilidades y requerimientos		
EXPERIENCIA	Llevar mínimo un año en la organización		
REQUERIMIENTOS			
HABILIDAD	REQUERIMIENTO	HABILIDAD	REQUERIMIENTO
Aptitud verbal	x	Habilidad para manejar personal	x
Aptitud receptiva	x	Creatividad	x
Aptitud social	x	Dinamismo	x
Aptitud numérica		Discreción	x
Aptitud para la toma de decisiones	x	Iniciativa	x
Capacidad de análisis	x	Liderazgo	x
Capacidad de Trabajar bajo presión	x	Concentración	
Memoria		Control	x
Honradez	x	Flexibilidad	
Puntualidad	x	Atención	x
Responsabilidad	x	Presentación personal	x
Fuerza física		Tolerancia	x

9.2.2.2 Red de corresponsales

Funciones del Cargo:

- Ser corresponsal de su área específica para transferir información al comité con base en la cual se construirán los contenidos de los medios de comunicación del Colegio los Ángeles del Norte, como boletines, carteleros, etc., y a su vez mantener informados a sus pares de las principales novedades que ocurren en la institución.
- Desarrollar una mente despierta, curiosa para con todas las actividades a realizarse en CLAN
- Tener la virtud de ser una persona íntegra, con fuerte personalidad y capacidad de liderazgo ante sus pares y demás colaboradores de la institución.
- Establecer, fomentar y procurar una comunicación continua entre los directivos y los colaboradores.
- Ser voz de los colaboradores de su área para manifestar quejas, reclamos, o dar a conocer alguna información que sea de interés institucional.
- Procurar que el público interno sienta que hacen parte fundamental del CLAN; que sus opiniones son escuchadas y son tenidas en cuenta para la toma de decisiones.

9.2.2.3 Creación de la Red de Periodistas Escolares. Además del comité de comunicaciones se creó también la Red de Periodistas Escolares, como un espacio formal de comunicación en el ámbito estudiantil. Está compuesta por los voceros de cada curso desde 4º de primaria hasta el grado undécimo de ambos calendarios. De esta manera se involucra a los estudiantes en el proceso de diseño y construcción de contenidos de comunicación, se fomenta su compromiso con la institución y se les forma en una actividad extracurricular que mejorará sus capacidades comunicativas.

9.2.2.4 Creación del Boletín Noticlan. Una de la función del Comité de Comunicación y de la Red de Corresponsales es la creación y publicación del boletín NOTICLAN: un boletín institucional para público interno y externo de periodicidad bimensual (por cada periodo académico).

La primera edición del boletín salió el día 06 de diciembre de 2011 y la segunda el 16 de febrero del 2012.

La Red de Corresponsales CLAN, compuesta por administrativos y docentes de diferentes departamentos académicos de la institución, fue la encargada de hacer la reportería para cada sección del boletín y estructurar las noticias para cada una.

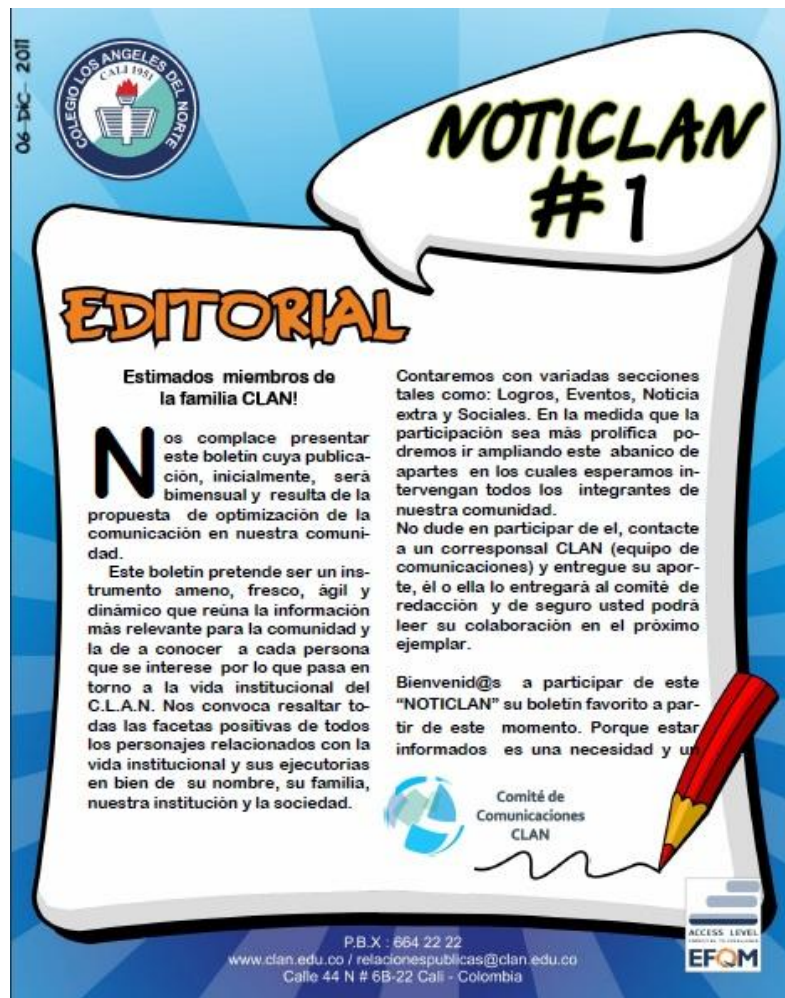
Las secciones de NOTICLAN son: Editorial, donde el comité de comunicaciones da un mensaje que compete a toda la comunidad CLAN; Logros, que cuenta los logros más destacados, tanto de estudiantes como de docentes; Extra, que cuenta al detalle la noticia más importante; Eventos, que cuenta los eventos que se realizaron ya sean académicos o sociales y los que están próximos a realizarse; finalmente Sociales que habla de los personajes de la institución y su actividad dentro de ella.

Esta primera estrategia busca garantizar que la información que se transmita dentro de la institución llegue a su destino a tiempo y sin distorsiones significativas. En este sentido, podría catalogarse como una estrategia de acercamiento o franquiciamiento⁷¹ que debe perdurar en el tiempo para mantener una comunicación veraz y oportuna entre los diferentes actores de la institución.

Tanto el Comité como la Red de Periodistas se constituyen como espacios formales de comunicación. Para ello fue necesaria una capacitación en comunicación donde se les dejara claro cuáles eran los objetivos, la importancia de su labor y la forma como debían operar de ahora en adelante.

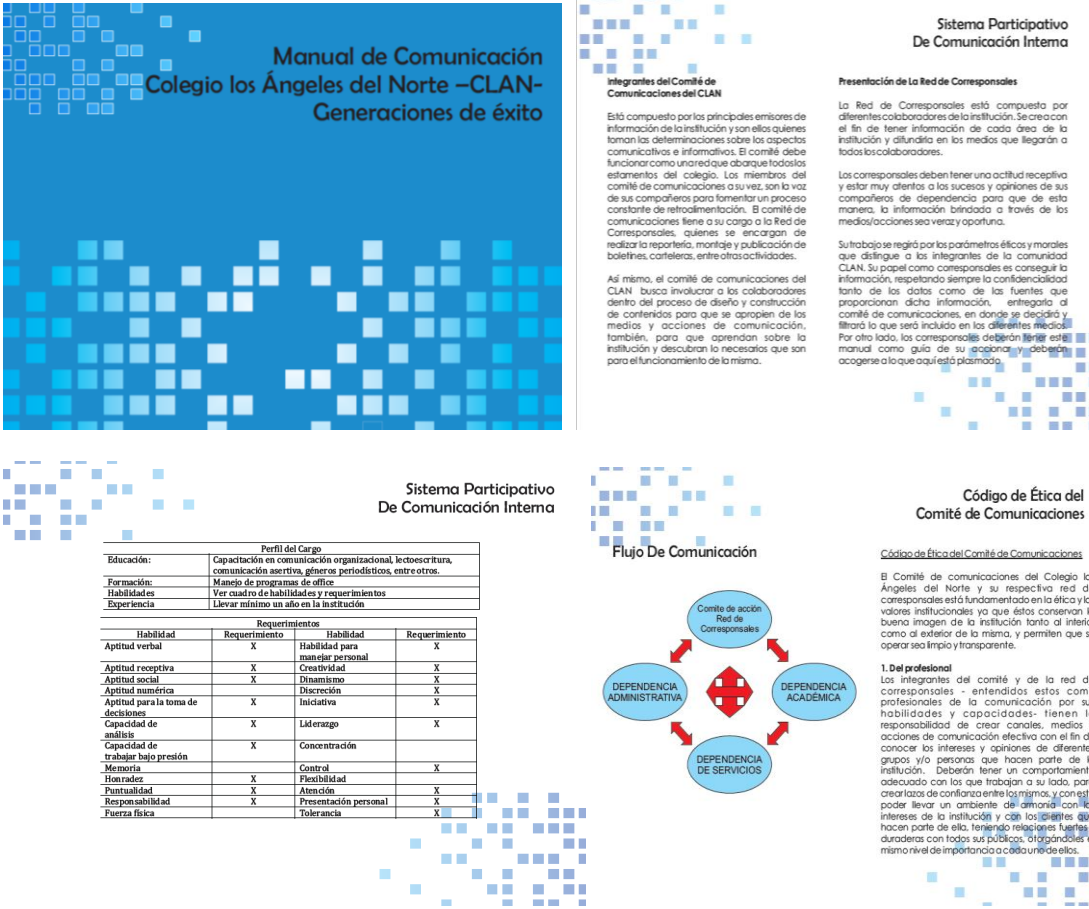
⁷¹ ELIAS, Joan. MASCARAY, José. Más allá de la comunicación interna: la intra-comunicación. Gestión 2000. Com. Barcelona. 2003. P. 162

Figura 5. Boletín Institucional Noticlan.



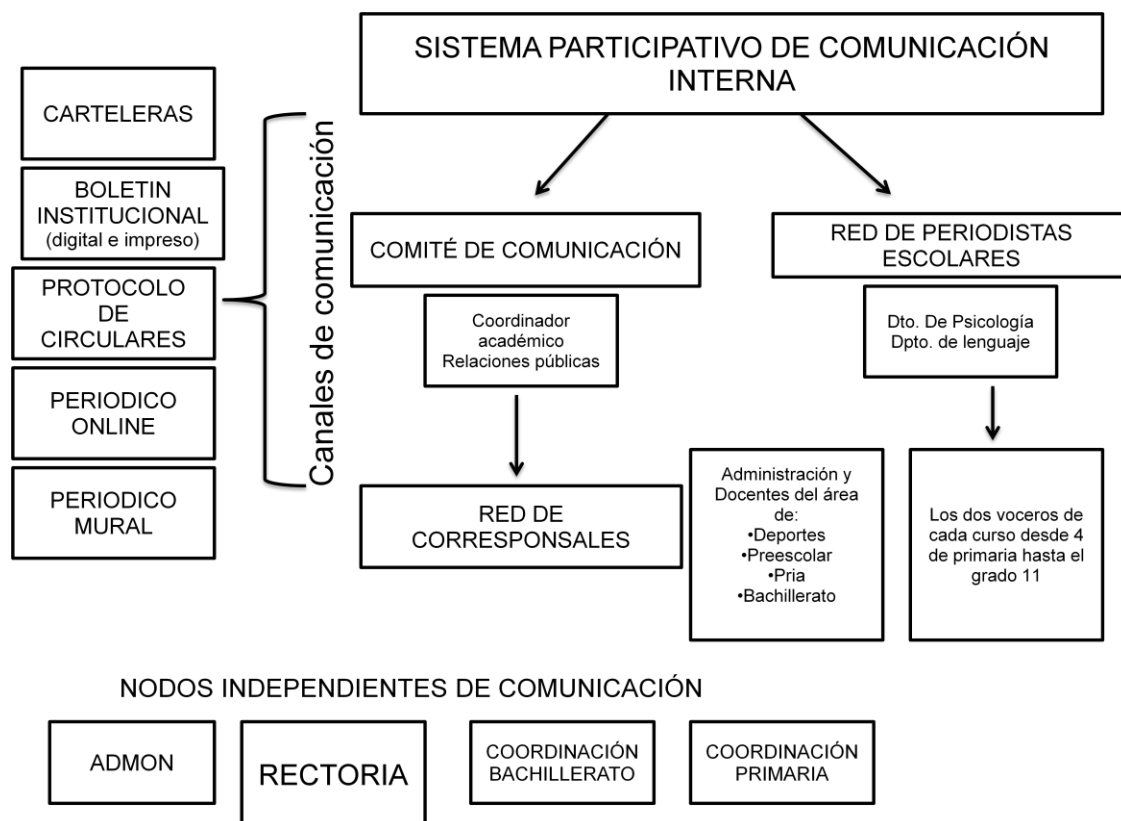
9.2.2.5 Manual de Comunicación CLAN. Es el producto entregable de todo este proyecto que contiene la configuración de todos los elementos del Sistema Participativo de Comunicación Interna, así como, los diferentes medios de comunicación de la organización y el uso que se le debe dar a la información y a la imagen de la institución. Este también explica de manera clara, como queda conformado todo el sistema, y es el mayor punto de referencia del Comité de Comunicaciones.

Figura 6. Manual de Comunicación Interna (ver CD adjunto)



9.2.2.6 Sistema Participativo de Comunicación Interna. El siguiente esquema explica como quedo esbozado el sistema participativo de comunicación interna, cuya columna vertebral son las estrategias de comunicación planteadas en el plan estratégico.

Figura 7. Esquema del Sistema Participativo de Comunicación Interna



9.2.3 ESTRATEGIA 2. Responde al objetivo: “Motivar al público interno del Colegio los Ángeles del Norte a que incursione en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como medio indispensable para la comunicación intra e inter dependencias.”

9.2.3.1 Plan de Educación y Capacitación Tecnológica, El CLAN digital. Esta estrategia es una de las respuestas a las falencias y necesidades tecnológicas que se encontraron en el diagnóstico de comunicación realizado interna y

participativamente con los colaboradores. Esta estrategia se planteó en conjunto con el Comité de comunicaciones y tenía como objetivo eliminar la brecha educacional que había entre una dependencia y otra, a nivel tecnológico.

Al conocer las opiniones individualizadas de algunos colaboradores de área de servicios, se comprendió que para que esta estrategia fuera exitosa se necesitaría de un seguimiento continuo e inversión económica. Es así como se pensó en una estrategia de Acompañamiento.

“Una estrategia de acompañamiento consiste en programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un guía, lo más confiable y objetivo posible, apoya el tránsito de una situación a otra, aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres”⁷².

Los colaboradores de la institución, sobre todo los de la dependencia de servicios, se sentían muy asustados con la medida que se tomaría en adelante en cuanto a recibir toda la información por vía electrónica, ya que ellos no contaban con capacitación tecnológica, ni con computadores a los cuales poder acceder para conocer la información; sin embargo, también se descubrió que para llevar a cabo esta estrategia era necesario la instalación de equipos de computación en un lugar al que tanto maestros como otros empleados pudieran tener acceso, por cuanto la sala de sistemas, por lo general, es usada por los estudiantes.

De igual manera, había que realizar una inversión en la contratación de un profesor especialista en personas que apenas se están iniciando en el manejo y funcionamiento de los sistemas tecnológicos, pues ninguno de los profesores de la institución estaba capacitado para realizar este trabajo.

Este programa de capacitación debía ir acompañado de una campaña de promoción, con carteles y folletos que describieran la importancia de adquirir este nuevo conocimiento y usarlo a favor de su trabajo y su vida.

9.2.3.2 Portafolio con el material de la capacitación. Es una carpeta corporativa o brochure institucional, que contendrá un resumen de los temas tratados en la capacitación, al mismo tiempo describirá detalladamente todos los pasos que se deben hacer para ejecutar los procesos enseñados por el

⁷² Ibid., P. 164

capacitador (instructor o profesor). De esta manera, el colaborador podrá consultarlos cuando los necesite hasta que adquiera la destreza requerida.

9.2.3.3 Tu Zona Digital. Este debe ser un espacio cómodo al que tanto profesores como demás colaboradores puedan tener acceso en sus espacios libres, en este espacio podrán acceder al correo institucional, a la página de la institución y podrán conocer los comunicados y mensajes que las demás dependencias tienen para comunicarles. Este espacio estaría acompañado de señalética especial, para el uso correcto de los elementos que ahí se encuentren, carteles motivacionales e informativos sobre como ingresar a la página web y al correo electrónico.

Esta estrategia no llegó a su ejecución debido a que era necesario, como se había mencionado antes, realizar una inversión económica, que el colegio no podía realizar en ese momento. Sin embargo, desde otras actividades complementarias a la pasantía se implementó el correo electrónico como medio de comunicación permanente con la dependencia administrativa y académica. El Comité de Comunicaciones, continua trabajando para poder realizar esta estrategia más adelante.

9.2.4 ESTRATEGIA 3. Responde al objetivo, “fortalecer e institucionalizar el proceso de inducción en el colegio los ángeles del norte.”

9.2.4.1 Programa de orientación a nuevos colaboradores “Tradiciones CLAN”. *“El ser humano necesita recibir instrucción sencilla e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer y que constituye un trabajo bien hecho” (Lawrence Appley).*

Al diagnosticar que los colaboradores de la institución no estaban recibiendo instrucciones claras y precisas sobre sus funciones dentro de la organización, se llegó a la conclusión de que era necesario implementar un programa de orientación y entrenamiento a los nuevos colaboradores. De acuerdo con el diagnóstico realizado a través del cuestionario, el 25% de los encuestados contestó que la información que se le presentó en esa inducción fue incompleta, es por esto que se puede inferir que, muy seguramente, la información que se les brinda a los nuevos empleados no sólo es precaria sino que también los métodos utilizados no han sido los más adecuados para suministrar esta información, pues la mayoría de los entrevistados en el grupo focal reflejó inconformidad, por las largas y aburridas reuniones en las que se presentaba la información institucional al

ingresar a laborar. “La inducción no es solamente un proceso en el que le se le indica al trabajador que debe hacer, es también la oportunidad para que la organización entrene a sus empleados de manera que disminuya la rotación de los mismos y los motive a conservar el empleo”⁷³. Asimismo, es necesario reconocer que si el nuevo colaborador de la institución no es entrenado durante su etapa de adaptación, es muy posible que la institución deba incurrir en gastos para cubrir los errores que este cometa. *“El margen de riesgo es porque el elemento nuevo, hasta no ser adiestrado e introducido en las normas, políticas y reglas que existen en la organización, cometerá errores ya sean grandes o pequeños los cuales ocasionarán gastos extras”*⁷⁴. De esta manera podemos reiterar que un buen proceso de inducción *“minimiza errores, perdidas y gastos, además de crear en el nuevo elemento agradables sentimientos de seguridad y de aceptación que encausarán sus actitudes de manera positiva”*⁷⁵

Con la creación del programa de orientación a nuevos colaboradores tradiciones CLAN, estos podrán conocer, al ingresar a la institución, las condiciones en las que van a trabajar y los detalles del cargo a desempeñar; además encontrarán un ambiente amable de trabajo, un ambiente en donde se piensa en ellos como base de una pirámide. En el programa se decidió hablar de *orientación*, debido a que la palabra *inducción* podría generar prevención por parte de los colaboradores, ya que estos tienen la concepción de que la inducción es una “larga y aburrida conferencia que deben aguantar para ingresar a una empresa”⁷⁶. Es por esta razón que se decidió re direccionar el concepto a través de un proceso orientativo, dinámico y ágil pero que le permitiera a los nuevos colaboradores conocer la institución a través de su historia, su razón de ser, y posteriormente conocer las particularidades de su labor a realizar.

El programa “Tradiciones CLAN” está planeado para una jornada en la que los participantes podrán relacionarse con sus compañeros y contar quienes son a través de su experiencia en otras instituciones u organizaciones. Tendrán un cuentero que narrará de forma divertida la historia de la organización y otras actividades dinámicas que harán del programa un ameno aprendizaje.

9.2.4.2 Protocolo General del Programa. Este producto fue creado con el fin de consignar todo lo que el proceso requiere; es un “*check list*” del proceso de

⁷³ MONDY, Wayne. NOE, Robert. Administración de Recursos Humanos. Pearson Prentice Hall. Mexico 2005. P 122


⁷⁴ MERCADO, Salvador. Administración aplicada: Teoría y Práctica, Primera Parte. Limusa. Mexico 2004. P429

⁷⁵ Ibid., P 430

⁷⁶ *(tomado de grupo focal realizado para discutir los problemas prioritarios, octubre 21 de 2011)

orientación que deberá ser seguido por la Rectora encargada, quien será la responsable de la ejecución de esta estrategia. El proceso vendrá acompañado de una metodología de control y seguimiento, con el fin de evaluar continuamente que se puede mejorar y re adaptar en cada nueva versión del programa; esta parte es sin duda una de las más importantes del proceso.

Cuadro 12: Protocolo de Orientación y Re Orientación “Tradiciones CLAN”

	Programa de orientación a nuevos empleados “TRADICIONES”	Código: P-TH-13
		Versión: 01 Fecha: 14/12/2011

OBJETO: Este programa tiene por objetivo establecer los lineamientos para la realización de las actividades de inducción a todo el personal nuevo en la institución y a reorientar la integración del personal antiguo a cambios que se hayan realizado en la estructura **organizacional o en el cargo desempeñado**.

DEFINICIONES.

Inducción: método que se utiliza para informar a nuevos colaboradores sobre la organización y sobre el cargo que van a desempeñar.

Re inducción: con este método se refuerza a los colaboradores antiguos, cambios que se hayan realizado en la estructura organizacional, plataforma estratégica o en el cargo que estos desempeñan.

Programa de Orientación a Nuevos Empleados.

El programa de orientación a nuevos empleados, Tradiciones CLAN se realizará al momento de ingreso de los colaboradores a la institución. Esto les facilitará la integración a la cultura organizacional del colegio.

Protocolo de ejecución. Orientación a nuevos empleados.

“TRADICIONES CLAN”

“El ser humano necesita recibir instrucción sencilla e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer y que constituye un trabajo bien hecho”.
(Lawrence Appley).

- Presentación cordial a los nuevos empleados a cargo del jefe de personal de la institución. (dinámica rompe hielo) explicación de:
 - Horas de trabajo
 - Horas de comida
 - Solicitud de permisos
 - Llamadas telefónicas y correo personal
 - Políticas
 - Política salarial y de compensación (primas, bonificaciones, prestaciones, entre otros).
 - Vacaciones
 - Días de pago y procedimientos para recibir el pago
- Presentación corta de los jefes y dueños de la institución.
- Cuentero para que narre de manera divertida y agradable la historia de la institución.
- Presentación de la misión, la visión y valores con una presentación interactiva. A cargo del Coordinador Académico.
- Presentación de los nuevos miembros a la familia CLAN. Cada miembro tendrá un tiempo de 15 min para hacer una pequeña presentación Power Point. en la sala de sistemas de la institución, Word, video, sobre su

carrera, su experiencia laboral y la expectativas que tiene con el empleo y la compartirá con el resto del personal.

- Refrigerio
- Cada jefe inmediato se encargará de hacer la orientación personalizada de cada cargo. (Usar dinámicas y ejemplos para que la información sea más fácilmente comprendida), hará entrega del manual de funciones y pacto de convivencia de la institución.
- finalmente se evaluará si la información ha sido interiorizada por el nuevo colaborador.
- Se le entregará a cada colaborador nuevo un porta retrato con un avatar (figura animada) para cada persona.

Ejecución: la ejecución de este programa está a cargo del jefe de personal y los jefes inmediatos. Deben realizarlo cada vez que haya ingreso de personal nuevo a la institución.

Evaluación: los jefes inmediatos tienen el deber de realizar una evaluación correspondiente, para comprobar el grado de aprendizaje de los temas tocados en el programa de orientación.

Protocolo de ejecución. Reorientación a colaboradores antiguos.

“TRADICIONES CLAN”

El programa de reorientación debe ser aplicado a todos los colaboradores del Colegio Los Ángeles del Norte, cada que existan cambios institucionales a nivel general o en el proceso de acreditación que se está llevando a cabo.

- Presentación cordial a los empleados a cargo del jefe de personal de la institución. (dinámica rompe hielo)
- Explicación de los avances y actualización en el proceso de acreditación.

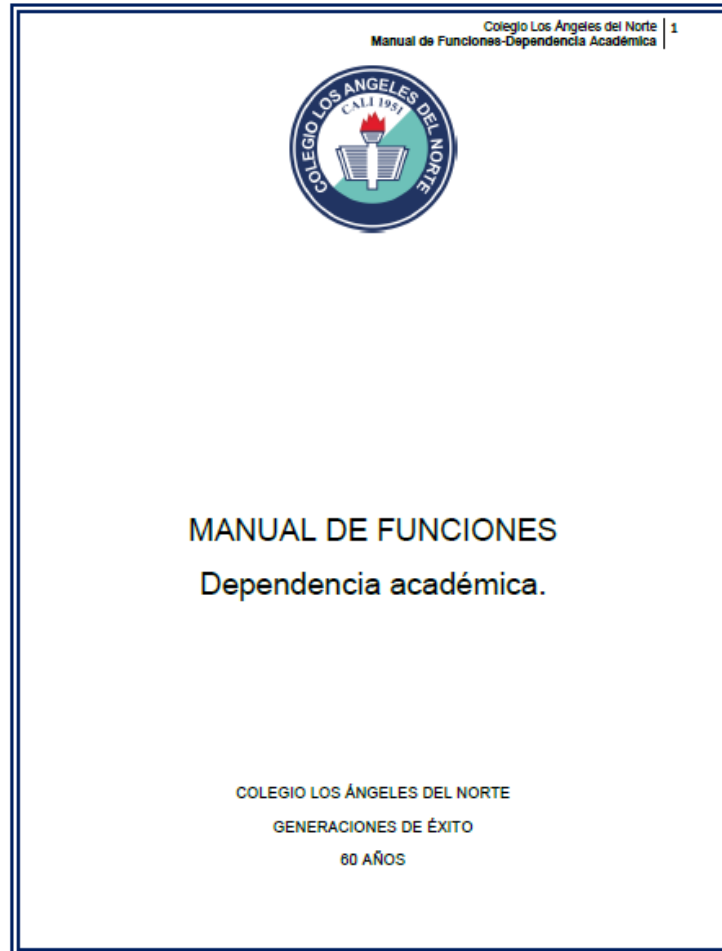
- Foro: Socialización de experiencias de los equipos de mejora que ya terminaron su intervención. (ayudas audiovisuales)
- Refrigerio.
- Redefinición de la misión institucional, establecimiento de metas y procedimientos, simplificación y sistemas de información, determinación de indicadores de gestión. (opcional)
- Video experiencias tecnológicas “Únete al CLAN DIGITAL” cambios que se hayan realizado en la plataforma tecnológica.
- Memorias de las diferentes actividades expuestas en la jornada.(cd con videos, fotografías, presentaciones ppt)

Ejecución: Este programa debe ser ejecutado por el jefe de personal y los jefes inmediatos, cada que haya información relevante dentro de los procesos mencionados.

Evaluación: los encargados de la ejecución del programa deben desarrollar algún mecanismo de evaluación del proceso realizado.

7.2.4.3 Manual de Funciones Dependencia Académica. Con el fin de hacer más ágil y completo el proceso de inducción, se creó un manual de funciones de la dependencia académica. Se realizó a través del diligenciamiento de un formato de función del cargo con todas las especificaciones; cada empleado lo llenó y lo hizo revisar de su jefe, para evitar inconsistencias en la información suministrada. Al final, la pasante organizó un documento en donde se especificaba el nombre del cargo, el cargo del jefe, el objetivo, las relaciones internas, las personas en el cargo, las personas a cargo, las funciones y, finalmente, el perfil de quien ocupa ese cargo, teniendo en cuenta la educación, la formación, las habilidades requerida y la experiencia.

Figura 8 Manual de funciones Dependencia Académica. (Ver CD adjunto)



9.2.4.4 Programa de reorientación a nuevos colaboradores “Tradiciones CLAN”. El programa de reorientación está pensado para socializar todos los cambios institucionales (administrativos, académicos, etc.), a nivel general o en el proceso de acreditación que se está llevando a cabo, a los colaboradores del Colegio Los Ángeles del Norte; esto con el fin de facilitar la adaptación de metas y objetivos planteados en la nueva orientación estratégica que se busca alcanzar.

Al mismo tiempo, se aprovechará el espacio de la re inducción para reafirmar la cultura y el clima laboral, a partir de actividades de integración y direccionamiento estratégico. “El proceso de inducción y reinducción son procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades de servicio y a suministrar información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo”.⁷⁷ Esto es lo que se pretende con la implementación de ambos procesos en la institución, estimular al empleado de Ángeles del Norte a que resuelva las dudas que tiene con respecto a los cambios institucionales o con respecto a su trabajo, de tal manera que se propicie un espacio de retroalimentación.

⁷⁷ Manual de Inducción y re inducción. , Alcaldía Municipal de Usiacurí Departamento del Atlántico. Usiacurí, 2007.

10. MODELO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN “SISTEMA PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA”.

Tener en cuenta la importancia de la evaluación y control de lo aplicado es uno de los pasos más importantes para verificar cuán exitoso fue el proyecto aplicado.

El concepto de control interno hace referencia a un “conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole la capacidad de respuesta, ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender”.⁷⁸

Considerando que el Colegio los Ángeles del Norte ha venido trabajando en pro de su acreditación con el sistema EFQM⁷⁹, resulta pertinente mencionar que la **autorregulación** es un principio básico de todo sistema de evaluación y control; y además, es uno de los pilares del proyecto “Sistema Participativo de Comunicación Interna”, ya que éste busca, a través de un sistema sencillo, que los miembros del Comité de Comunicaciones CLAN, puedan evaluarse constantemente y entrar en la dinámica de mejoramiento continuo que es premisa del sistema de acreditación.

Aunque el sistema de evaluación sea efectivo y constante, éste debe ir acompañado de un sistema de retroalimentación, que debe hacerse a través de entrevistas formales o conversaciones informales, para identificar las desviaciones de los objetivos, sus causas y diseñar acciones correctivas.

Para tener un balance de la efectividad de las estrategias de comunicación aplicadas en el Colegio los Ángeles del Norte, se diseñó un modelo de evaluación y control. Dicho modelo está compuesto por indicadores de gestión de cada producto y acción comunicativa, que se analizarán de forma cuantitativa y cualitativa en esta sección del trabajo. Al mismo tiempo, se usarán formatos de evaluación que permitirán tener una visión más amplia de los resultados obtenidos

⁷⁸ HOSPITAL DE USME I NIVEL. Modelo Estándar de Control Interno MECI. [en línea] <<http://www.eseusme.gov.co/meci.pdf>> citado el [13 de marzo de 2012]

⁷⁹ Sigas de European Foundation for Quality Management.

y de la calidad de cada actividad o producto comunicacional realizado. Los comentarios por escrito, correos electrónicos y observaciones que se hayan realizado, también serán tenidos en cuenta, pues son una importante fuente de información para el proceso de mejoramiento continuo.

Existen unas variables que han sido determinadas por la pasante y el asesor académico para evaluar dichos indicadores de manera cualitativa, sin embargo, refiriéndose a las teorías de la intracomunicación encontramos que también es de vital importancia, evaluar el proyecto desde los siguientes parámetros⁸⁰

- “El cumplimiento de objetivos
- Plazos
- Grado de satisfacción de los participantes en el proceso de comunicación.
- Control presupuestario”.

10.1 OBJETIVO DEL MODELO DE EVALUACIÓN Y CONTROL.

El objetivo principal de este modelo de seguimiento es tener un control de las acciones y medios de comunicación implementados por el Comité de Comunicaciones CLAN y la Red de Periodistas Escolares; esto con el fin de entrar en un proceso de mejoramiento continuo y evaluar si las estrategias aplicadas están siendo exitosas o si después de un determinado tiempo es necesario su replanteamiento.

10.2 ALCANCE Y METODOLOGÍA DEL MODELO DE EVALUACIÓN Y CONTROL.

El modelo se diseñó para que tenga cobertura de todas las estrategias de comunicación implementadas o en proceso de implementación. Como primera medida, se analizarán los indicadores de gestión de cada producto o acción ejecutada y se hará el análisis cualitativo. Posteriormente, se revisarán los formatos de evaluación (si los tiene) y se realizará un análisis de los hallazgos.

⁸⁰ ELIAS, MASCARAY, Op. Cit, P. 218.

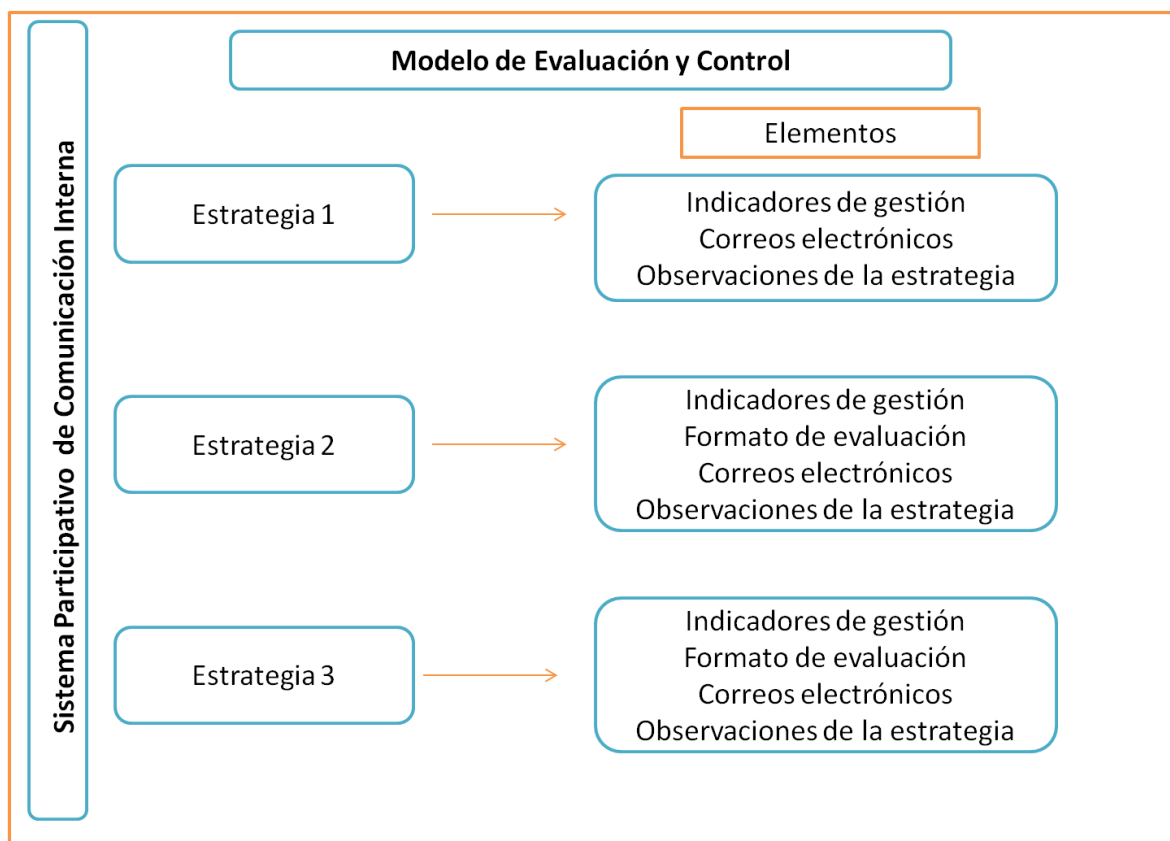
Finalmente, se tendrán en cuenta los correos electrónicos y/o mensajes que hayan quedado por escrito para hacer un análisis más completo de los resultados.

10.3 VARIABLES PARA EL ANÁLISIS

Las variables a tener en cuenta dentro del análisis de los resultados arrojados por el modelo son: los objetivos del plan estratégico, la integración, participación y motivación del personal a los procesos comunicativos de la institución.

Por tanto el modelo de evaluación para cada estrategia del plan queda establecido de la siguiente manera:

Figura 9. Esquema del Modelo de Evaluación y Control



Fuente: Autoría de la pasante. Basado en ELIAS, Joan, MASCARAY, José. Más allá de la comunicación Interna: la Intracomunicación. Gestión 2000.com, Barcelona. 2003.

10.4 RESULTADOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN Y CONTROL

Teniendo en cuenta que de las tres estrategias planteadas, se ejecutó plenamente la primera, debido al tiempo de realización y al proceso de diagnóstico que fue bastante minucioso, se realizará el análisis completo de esta primera estrategia y se dejarán planteadas las demás formas de control para las dos estrategias que serán implementadas por el Comité de Comunicaciones CLAN más adelante.

10.5 CREACIÓN DEL COMITÉ DE COMUNICACIONES

8.5.1 Indicadores de gestión:

Cuadro 13. Indicadores de gestión por actividad planeada o ejecutada.

Actividad y productos a evaluar	Indicador y resultado
Elección de los integrantes del comité.	3 personas elegidas / 5 planeadas *100 = 60 % de logro
Capacitación en comunicación a los miembros* * La capacitación dada no fue solamente para los miembros del comité sino también para los miembros de la Red de Corresponsales	6 asistentes / 6 asistentes esperados *100= 100% de logro <hr/> 6 personas satisfechas / 6 personas asistentes a la capacitación *100 = 100 % de satisfacción (soporte: mini encuesta realizada). Indicador de satisfacción.
Reuniones del comité	2 reuniones realizadas por mes/ 2 reuniones planeadas al mes *100= 100 % de logro

Cuadro 13. Continuación

Boletín Institucional “NotiCLAN”	1 boletín realizado/ 1 boletín planeado *100 = 100 % de logro
Red de corresponsales CLAN	6 integrantes / 9 integrantes planeados *100 = 60.6 % de logro
Red de periodistas escolares	12 integrantes / 14 integrantes planeados *100 = 85% de logro
Cartelera informativa o periódico mural	<p>2 carteleras realizadas en dos meses / 1 cartelera planeada al mes *100 = 100 % de logro durante dos meses consecutivos</p> <hr/> <p>5 notas publicadas / 6 notas planeadas por cartelera *100 = 83,3 % de logro</p>

10.5.2 Testimonios. Uno de los medios que más fue impulsado por el Comité de Comunicaciones CLAN y la pasante en comunicación fue el correo electrónico. El Colegio los Ángeles del Norte contaba con una base de datos desactualizada de su personal y de los padres de familia de ambos calendarios académicos, por tanto el primer paso fue realizar una campaña de actualización de datos del personal y de los padres de familia, posterior a esto se comenzó el uso de este medio para enviar información tanto a colaboradores como a público externo. De esta manera, este medio se convirtió en el espacio de retroalimentación, mediante el cual colaboradores y padres de familia contaban sus experiencias en la institución y cuál era su opinión o sentir con respecto a las actividades de cambio que se estaban realizando en materia de comunicación.

- **Opiniones sobre la primera edición del boletín “NotiCLAN”**

“Sres CLAN,

*Muchas felicitaciones por ese boletín, le hacía falta un medio así para comunicarse con la comunidad de Padres y demás interesados,
También muchas felicitaciones por el desempeño de los estudiantes de 11 en las*

pasadas pruebas del saber, ahí es donde se conoce la trayectoria de una institución.

Sugerencia: Por favor los próximos correos electrónicos envíenlos con las direcciones en copia oculta, para evitar que personas poco cautelosas utilicen estas direcciones electrónicas para difundir cadenas, propagandas, archivos infectados y correos no deseados.

Muchas Gracias

Un Saludo

José Damian Potes M.⁸¹ Padre de Familia”.

*“MUCHAS FELICITACIONES!!!!...
EL BOLETIN LES QUEDO MUY CHEVERE..
SIGAN CON ESE ENTUSIASMO Y DEDICACION!!!!...*

Daniel Jacobo Bedoya Medina (3B) y Flia.⁸² Estudiante y padres de familia.

“Hola!!! Me siento muy orgullosa del trabajo realizado por tan maravilloso equipo, comité de comunicaciones de nuestro querido colegio, espero que sigan trabajando como hasta ahora para brindar cada día mejor calidad informativa a nuestros padres de familia y a toda la comunidad angelina.

Cuenten con el apoyo de primaria para lo que necesiten, saben que en nosotros encontrarán mucho material digno de ser difundido, un fuerte y caluroso abrazo para los creadores de este hermoso trabajo.

*Gloria Mercedes Martínez
Coordinadora de Preescolar y Primaria
Colegio los Ángeles del Norte⁸³ Colaboradora de la institución.*

“Un placer haber trabajado con ustedes compañeros, mil gracias por el apoyo esperamos les guste nuestro trabajo.

⁸¹ POTES, José Damián. Felicitación por el nuevo boletín institucional. [correo electrónico]. Mensaje enviado a: comunicacionesclan@gmail.com. 12 de diciembre de 2011. [citado el 14 de marzo de 2012]. Comunicación institucional.

⁸² ANGEL, Manuel. Felicitación por el nuevo boletín institucional. [correo electrónico] mensaje enviado a : comunicacionesclan@gmail.com. 13 de diciembre de 2011.[citado el 14 de marzo de 2012]

⁸³ MARTINEZ, Gloria Mercedes. Felicitación por el nuevo boletín institucional. [correo electrónico] mensaje enviado a: comunicacionesclan@gmail.com. 16 de diciembre de 2011. [citado el 14 de marzo de 2012]

David Palacios⁸⁴

Docente del Colegio los Ángeles del Norte colaborador y miembro de la red de corresponsales CLAN

10.5.3 Observaciones de la estrategia. Dentro de las observaciones de la estrategia se analizaron las variables propuestas por José Mascaray y Joan Elías en su libro *Más Allá de la Comunicación: La Intracomunicación* y mencionados anteriormente en esta sección del informe.

10.5.3.1 Cumplimiento de objetivos. Con respecto a esta variable y tomando en cuenta los indicadores de gestión desarrollados, se puede decir que los objetivos de esta estrategia: 1. *Crear espacios formales de comunicación que permitan al público interno del Colegio Ángeles del Norte participar activamente en las dinámicas de comunicación y,* 2. *contribuir al mejoramiento constante de los medios y acciones de comunicación usados por la institución,* se cumplieron en un 87%. Cualitativamente también se puede observar que se lograron los objetivos, ya que este fue un espacio de inclusión al público interno, en donde se participó activamente de las dinámicas de comunicación y se mejoraron los medios existentes e incluso se crearon nuevos para un mejor desarrollo de la comunicación interna.

Para ejemplificar, es posible mencionar que el Comité de Comunicaciones CLAN, está comprometido con la emisión constante de información, información que es corroborada por los directivos de la institución y por las fuentes implicadas, esto fue un gran logro ya que anteriormente la información se transmitía por medio del rumor y nunca era validada por quienes la emitían.

Esta nueva condición informativa, también ha mejorado el clima organizacional ya que no existe tanta incertidumbre con respecto a las necesidades informativas de los empleados. Otro punto para destacar, es que la adecuación que se le está realizando a las carteleras, la creación de nuevos y más modernos medios de comunicación en el colegio, hicieron replantearse a su público interno la estética y el contenido de sus carteleras, es por esta razón que ya se ha realizado una cotización y se ha destinado un presupuesto para la adquisición de nuevas

⁸⁴ PALACIOS, David. Felicitación por el nuevo boletín institucional. [correo electrónico] mensaje enviado a: comunicacionesclan@gmail.com. 18 de diciembre de 2011. [citado el 14 de marzo de 2012]

carteleras, más acordes con la imagen institucional y mucho más adecuadas para la publicación de contenidos internos.

10.5.3.2 Plazos. Los plazos no se cumplieron tal cual como estaban establecidos en el cronograma, ya que el proceso de selección de los integrantes del comité y de la red, fueron más largos de lo pensado inicialmente, esta actividad tuvo un retraso de dos semanas y media debido a que esta decisión debía ser consultada con la Junta Directiva, que se reúne un miércoles cada 15 días. Sin embargo, se logró publicar el boletín a tiempo, y se cumplió con las reuniones planeadas por mes, aunque no fueron realizadas en las fechas estipuladas al inicio del proyecto.

10.5.3.3 Grado de satisfacción de los participantes en el proceso de comunicación. Aunque la satisfacción es una variable intangible y de difícil medición, a través de la encuesta de satisfacción que se realizó en la reunión capacitadora de comunicación, podemos observar un número de seis (6) participantes satisfechos, de seis (6) asistentes a dicha reunión, lo que da un resultado de 100% de satisfacción en esta capacitación; por otro lado, los testimonios dados vía correo electrónico permiten determinar la acogida del producto realizado por los miembros del comité y de la red de corresponsales. Por esta razón, podemos afirmar que existe un grado muy positivo de satisfacción de todos los participantes en el proceso realizado durante este proyecto.

10.5.3.4 Control presupuestario. Todos los contenidos fueron creados por los miembros del comité y la red de corresponsales, el diseño y maquetación estuvo a cargo de la pasante en comunicación y la relacionista pública de la institución. El boletín fue enviado vía correo electrónico y publicado en las carteleras de la institución, y se imprimieron cinco ejemplares para las publicaciones en los tableros principales.

10.5.3.5 Análisis de resultados. Según los resultados encontrados en la etapa de evaluación y control de la primera estrategia, es posible afirmar que su ejecución fue exitosa y positiva. Si se tienen en cuenta los objetivos propuestos como se mencionó en la parte de observaciones, ambos objetivos fueron cumplidos a cabalidad, ya que se pudo demostrar mediante testimonios escritos y voluntarios, y mediante un sistema cualitativo, que así fue.

El Comité de Comunicaciones, la Red de Corresponsales y la Red de Periodistas Escolares, se consolidaron en la institución como espacios formales de

comunicación a través de los cuales, sus integrantes pueden interactuar y participar activamente de las dinámicas y acciones comunicativas. “**La participación en las organizaciones es el poder de la empresa**”⁸⁵ si el hombre se une es capaz de realizar grandes cambios positivos. Así mismo pasa en las organizaciones, cuando a los colaboradores se les empodera, ellos pueden realizar movimientos beneficiosos para la organización y hacerla crecer.

No se trata de oportunidades, sino de confianza, de creer que a partir de pequeñas cosas se pueden crear maravillas. En Ángeles del Norte no había participación antes de este proyecto, aunque falta mucho por mejorar, es preciso resaltar que con la creación de este sistema y el logro de que las publicaciones emitidas por este grupo fueran de su total independencia, los colaboradores de la institución se sintieron incluidos dentro de ella, y sobretodo valorados, ya que pueden ser tenidos en cuenta más allá de la labor que realizan a diario.

Se trata de dar a los empleados el poder para sentirse también dueños de la institución, así podrán participar de las decisiones y dar sus opiniones libremente al resto de la comunidad educativa. En el libro “Clientemanía”, Ken Blanchard, Kim Ballard y Fred Finch, hacen referencia al gran maestro del crecimiento personal Wayne Dyer, “*el gran maestro dijo hace años que habían dos tipos de personas: los patos y las águilas. Los patos actúan como víctimas y graznan “¡Cuac!”. Las águilas, en cambio, toman la iniciativa y se elevan sobre la multitud.*”⁸⁶ De esta manera, no se deben de sumar más eslabones a una cadena burocrática, sino dar poder a los empleados para que tomen decisiones que crean convenientes y así participen activamente de la institución, este también fue uno de los objetivos de la estrategia, hacer inclusión.

De igual manera, con esto se logró **integrar** a los colaboradores, ya que en el diagnóstico se había identificado una brecha entre primaria y bachillerato, con este proyecto, integramos a docentes de ambas partes para trabajar en pro del diseño del primer boletín institucional. Este también fue el caso de los estudiantes, que habían manifestado una distancia muy grande entre sus compañeros de otros cursos, y para sacar el periódico mural adelante debieron reunirse en descansos, conversar, discutir y crear lazos de amistad, esto suavizó la relación tan tensa que existían entre ellos y ayudó a mejorar el clima estudiantil.

⁸⁵ ESTÉVEZ, Roberto M. La participación es el poder en la empresa. Ética empresarial [en línea]. <<http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/puebla/papers/estevez.pdf>> [citado el 17 de marzo de 2012]

⁸⁶ DYER, Wayne. Citado en: Clientemanía. Ken Blanchard, Kim Ballard y Fred Finch. Grupo editorial NORMA, nueva york. 2004. P 87

A través de todas las reuniones y actividades que se realizaron con docentes y estudiantes, fue posible **motivarlos** para que siguieran efectuando los cambios y continuaran participando de las actividades venideras; adicionalmente el personal se sintió participe de la organización y por ende, motivado para escribir y dar sus opiniones en los diferentes medios de la institución.

10.6 PLAN DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA “TU CLAN DIGITAL”

10.6.1 Indicadores de gestión

Cuadro 13. Indicadores de gestión por actividad planeada o ejecutada

Actividades y productos a evaluar	Indicadores de Gestión
Capacitación tecnológica el CLAN digital	# de asistentes/ 15 asistentes esperados *100 # de personas satisfechas / 15 asistentes *100 (soporte mini encuesta de satisfacción) # de evaluaciones correctas / 15 evaluaciones correctas *100 (evaluación de conocimientos al final de la capacitación)
Carteles de promoción	# de carteles publicados / # de carteles impresos *100
Folleto informativo	# de folletos entregados /# de folletos impresos *100
Portafolio con el material de la capacitación.	# de portafolios entregados / # de portafolios preparados *100
Tu zona digital	# de visitas semanales / 3 visitas semanales *100 (registro de visitas)

Para complementar la evaluación de esta estrategia, una vez sea ejecutada, deberá ser analizada desde los diferentes puntos especificados en el modelo de evaluación y control, tanto en formatos, correos electrónicos, como en los puntos que se analizan en las observaciones de la estrategia.

10.7 PROGRAMA DE ORIENTACIÓN A NUEVOS COLABORADORES “TRADICIONES CLAN”.

10.7.1 indicadores de gestión

Cuadro 12. Indicadores de gestión por actividad planeada o ejecutada


Actividades y productos a evaluar	Indicadores de gestión
Protocolo General del Programa.	Plantilla de seguimiento por trabajador. (ver formato)
orientación a nuevos colaboradores	$\frac{\# \text{ de asistentes}}{\# \text{ de asistentes planeados}}$ $\frac{\# \text{ de personas satisfechas}}{\# \text{ de asistentes a la inducción}}$
Reorientación a colaboradores antiguos	$\frac{\# \text{ de asistentes}}{\# \text{ de asistentes planeados}}$ $\frac{\# \text{ de personas satisfechas}}{\# \text{ de asistentes a la inducción}}$

10.7.2 Formatos

- Plantilla de seguimiento por trabajador
- Encuesta de evaluación del proceso de orientación a nuevos trabajadores “Tradiciones CLAN”.

Figura 10. Encuesta de evaluación del proceso de orientación a nuevos trabajadores “Tradiciones CLAN”

COLEGIO LOS ÁNGELES DEL NORTE
60 AÑOS



EVALUACIÓN SATISFACCIÓN PROGRAMA
ORIENTACIÓN TRADICIONES CLAN

NOMBRE DEL PROGRAMA:

RESPONSABLE: _____

LUGAR: _____

FECHA DE REALIZACIÓN: _____

Esta Evaluación permite conocer el nivel de satisfacción que tuvo con la capacitación realizada. Sus sugerencias y comentarios son muy valiosos para nosotros. Estaremos revisando y teniendo en cuenta los aspectos esenciales que nos ayuden a mejorar el nivel de calidad de las capacitaciones que ofrecemos.

I. CALIDAD ACADÉMICA

Evalúe con una "X" los siguientes ítems de acuerdo a la Escala presentada a continuación:

ESCALA DE CALIFICACIÓN					
5: Excelente, 4: Bueno, 3: Aceptable, 2: Insuficiente, 1: Deficiente					
A. Evaluación del tema	5	4	3	2	1
1. Cumplimiento de Objetivos					
2. Calidad de Contenidos y relación con los Objetivos					
3. Aporte de nuevos Conocimientos					
B. DESEMPEÑO DEL FACILITADOR	5	4	3	2	1
1. Dominio del Tema					
2. Claridad en Conceptos					
3. Metodología (dinámico, lúdico, práctico)					
4. Puntualidad					
5. Manejo del Tiempo					
6. Manejo del Grupo					
7. Calidad del Material presentado y entregado					
II. CALIDAD ADMINISTRATIVA Y LOGÍSTICA					
C. CALIDAD ORGANIZACIONAL	5	4	3	2	1
1. Apoyos técnicos y logísticos					
2. Instalaciones Físicas y ambientales					
3. Atención personalizada					

III. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES

11.ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Las actividades propias de la ejecución del trabajo propuesto por la estudiante no fueron las únicas realizadas en la institución, ya que durante los cuatro meses de ejecución del proyecto, se apoyaron diferentes actividades desde la comunicación y logística, aunque no eran responsabilidades de la estudiante, estas fueron aceptadas, debido a que posicionaban el rol del comunicador al hacerlo participe y responsable.

Todas las actividades que fueron asignadas o adquiridas voluntariamente por la pasante, tenían que ver directamente con la puesta en marcha de la comunicación interna y externa. La realización de dichas actividades fue muy positiva ya que gracias a esto, el rol del comunicador fue valorado desde otras perspectivas más allá del proyecto que se estaba llevando a cabo. A continuación se mencionan y se describen las actividades apoyadas y se adjuntan los anexos de cada una.

11.1 APOYO AL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL EFQM

Cuando la pasante ingreso a la institución el Colegio estaba en proceso de acreditación con la firma EFQM. Por esta razón, todos los productos y estrategias de comunicación propuestas por el Comité de Comunicaciones, estuvieron direccionadas al correcto cumplimiento de las políticas de la firma. Se realizó el levantamiento del cargo de *“miembro del Comité de Comunicaciones CLAN”*, registro de actas y presentación formal de informes de los avances que la institución estaba teniendo en materia de comunicación.

11.2 CAMPAÑA ACTUALIZA TUS DATOS

Esta campaña se realizó porque se descubrió que era necesario conocer los actuales correos electrónicos, direcciones y teléfonos de los colaboradores de la institución y de los padres de familia y/o acudientes. Se elaboró una pieza comunicativa sencilla, que fue entregada a cada uno y devuelta con los datos diligenciados.

11.3 CAMPAÑA DE DIFUSIÓN EVENTO DE LOS 60 AÑOS MACRO PROYECTO ÁNGELES VOLANDO Y UN MENSAJE DEJANDO

El macro proyecto es una actividad artística y musical que realiza la institución cada dos años para la celebración de su cumpleaños. En esta ocasión, el macro proyecto conmemoraba el sexagésimo aniversario de fundación de la institución.

Para la difusión del evento se elaboró, con el apoyo de la asesora académica, un plan de difusión y visibilización en medios internos.

11.3.1 Proceso para un Plan de Visibilización y Difusión del macro proyecto “Ángeles Volando y un Mensaje Dejando”.

11.3.1.1 Antecedentes: el colegio los Ángeles del Norte es una institución privada que ha formado personas durante 60 años, es por eso que ha querido celebrar su cumpleaños con un macro proyecto en el cual su acto más distintivo será la realización de un evento (teatro musical) que se llevará a cabo el día 4 de octubre de 2011 en el teatro Jorge Isaacs. La comunicación es vital para hacerle difusión a este evento ya que es un acto que convocará a toda la comunidad estudiantil, entre los que se encuentran, estudiantes, padres de familia y personal CLAN.

La obra es una hermosa puesta en escena del romance de una pareja dedicados al arte y a la formación de "generaciones de éxito", una representación músico-teatral en la que veremos algunos episodios de la historia de Santiago de Cali en los últimos sesenta años y como el Colegio los Ángeles del Norte ha participado en su desarrollo cultural.

La estrategia propuesta desde la administración fue manejar una preventa en boletería hasta **26 de septiembre**, que tendría un descuento y **gozarían de ubicación preferencial en el teatro, al igual que de ingreso por fila rápida.**

11.3.1.2 Objetivos:

- Dar a conocer el evento de celebración de los 60 años del Colegio Los Ángeles del Norte.
- Convocar a la comunidad CLAN a que asistan al evento de celebración *“Los Ángeles Volando y un Mensaje Dejando”*

11.3.1.3 Resultados esperados. Se esperaba que la comunidad CLAN estuviera enterada y asistiera al acto de celebración organizado por la institución.

11.3.1.4 Audiencias priorizadas. Se quería llegar a toda la comunidad CLAN, padres de familia, estudiantes de ambos calendarios A y B (preescolar, primaria y bachillerato), docentes de la institución, coordinadores, personal administrativo y personal de servicios.

11.3.1.5 Mensajes clave. El Colegio los Ángeles del Norte, en el marco de sus 60 años ha organizado un evento de celebración el día 4 de octubre en el teatro Jorge Isaacs, para esto ha puesto la boletería en preventa con ciertos privilegios

Cuadro 14. Audiencias y medios acordados para cada una.

Audiencia	Medio
Padres de familia	E mail, flyer informativo
Estudiantes primaria	Voz a Voz, Flyer informativo, Redes Sociales, proyección en tablero digital.
Docentes de la institución	Proyección en tablero digital, publicación en tablero de anuncios, voz a voz, flyers informativos, correo electrónico.
Coordinadores	Correo electrónico (institucional y personal)
Personal administrativo.	Correo electrónico (institucional y personal)
Personal de servicios	Voz a Voz, flyers informativos.

11.3.1.6 Actividades por resultado:

Cuadro 15. Cronograma de actividades por resultado

ACTIVIDAD	FECHA
Consecución de la base de datos de padres de familia	14 de septiembre de 2011
Creación del flyer informativo	15 de septiembre
Creación de boleta para el evento	15 de septiembre
Creación de la pieza comunicativa que se va a proyectar en el tablero digital.	16 de septiembre
Imprimir flyers	19 de septiembre
Repartirlos	19 de septiembre
Enviar correos electrónicos	19 de septiembre
Hacer voz a voz	19 y 20 de septiembre
Publicar información en redes sociales	19 y 20 de septiembre

11.3.1.7 Recursos

- Información de contacto de las diferentes audiencias
- Redes sociales
- Imágenes fijas y en movimiento.
- flyers
- Páginas web instituciones involucradas y otros medios.
- Medios digitales
- Correo electrónico
- Pantalla LCD

11.3.1.8 Resultados. Los resultados de esta campaña se fueron totalmente satisfactorios, ya que al evento asistieron 515 personas sobre un esperado de 535 personas, el 45 % de ellas adquirieron su boleta en preventa.

11.3.1.9 Pieza comunicativa enviada por Correo Electrónico, impresa y proyectada en la pantalla digital.

Figura 11. Pieza comunicativa para difusión del evento.

COLEGIO LOS ÁNGELES DEL NORTE - 60 AÑOS

Ven y celebra con nosotros
el cumpleaños del CLAN
"Los Angeles Volando y un Mensaje Dejando"
teatro Jorge Isaacs, martes 4 de octubre, 6:30 pm

Los ángeles volando y un mensaje dejando es una hermosa puesta en escena musical teatral que recrea el romance de una pareja dedicados al arte y a la formación de "generaciones de éxito" en ella veremos algunos episodios de la historia de Santiago de Cali en los últimos sesenta años y como el Colegio los Angeles del Norte ha participado en su desarrollo cultural.

	Taquilla	Preventa
Luneta	8.500.00	7.500.00
Palco de 1	8.500.00	7.500.00
Palco de 2	7.500.00	6.500.00
Paraíso	5.000.00	4.500.00

La boletería estará en preventa hasta el próximo 26 de septiembre y gozarán de ubicación preferencial en el teatro al igual que de ingreso por fila rápida. Compra ya tus boletas en las instalaciones del CLAN, con tarjeta de crédito o efectivo.

Figura 12. Evento en Facebook creado para invitar a egresados, estudiantes y padres de familia.



Figura 13. Boleta para ingresar al evento.



11.4. PROMOCIÓN DEL EVENTO COCTEL PARA TRABAJADORES 60 AÑOS

Esta celebración se llevó a cabo para los empleados de la institución. Se realizó la invitación al evento que se entregó de manera impresa y vía correo electrónico.

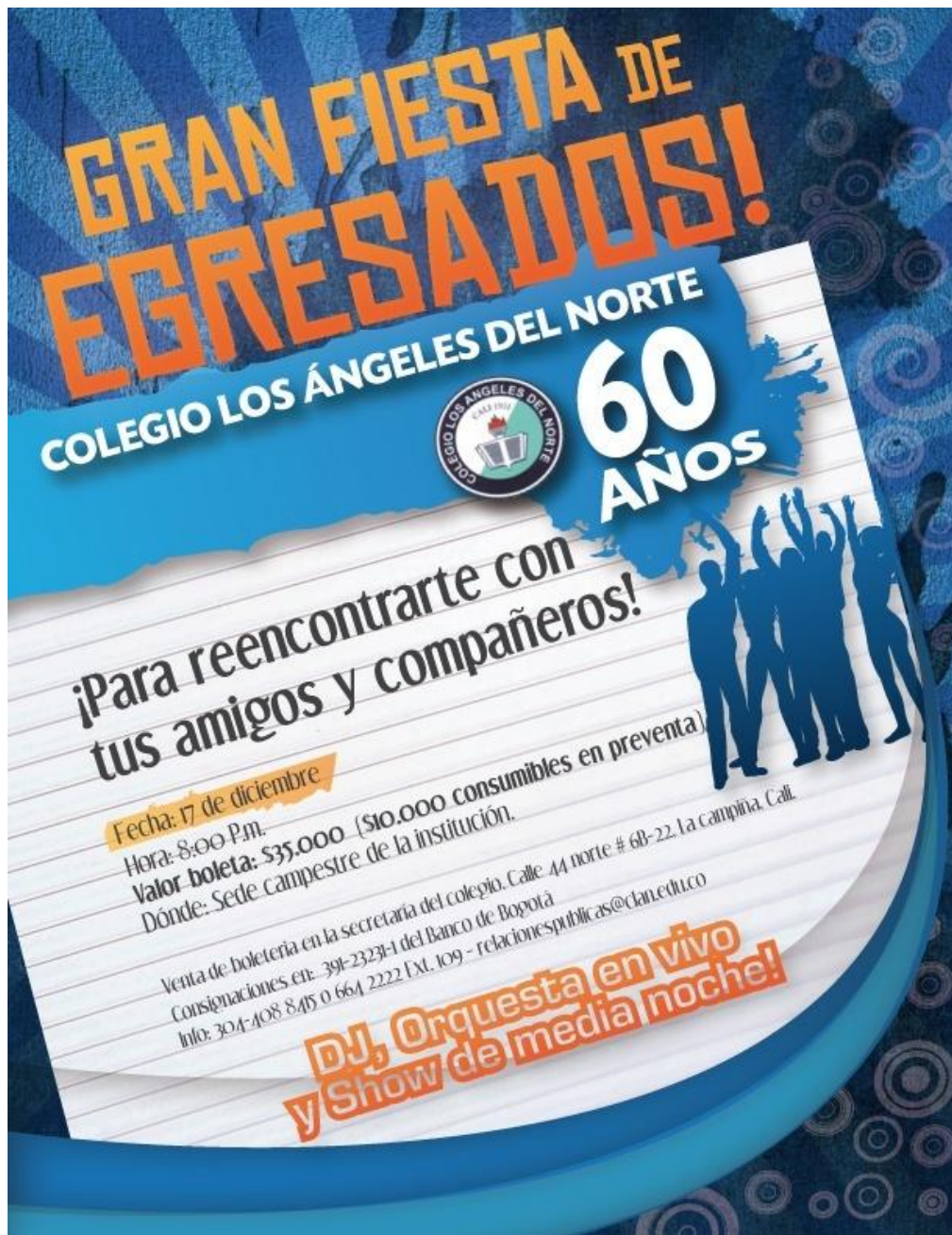
Figura 14. Invitación digital para todos los empleados.



○ FIESTA DE EGRESADOS

La fiesta de egresados fue una de las actividades que se realizaron para celebrar el cumpleaños número 60 de la institución. Para ello, se invitaron a todos los egresados de la institución por medio de un evento en Facebook, cuñas radiales en la emisora La Mega y se realizó una pieza comunicativa.

Figura 15. Afiche promocional fiesta de egresados.



11.5 CREACIÓN Y MANEJO DE CUENTAS EN REDES SOCIALES

- **Fan page en Facebook:** mediante la creación de esta página de la institución en la red social se pudieron rescatar los datos de muchos egresados con los cuales se había perdido contacto. Por medio de la página, se difunden eventos de tipo social, reuniones de padres de familia, eventos recreativos, entre otros. La página es actualmente administrada por la relacionista pública de la institución.

Figura 16. Fanpage de Facebook



13.PRODUCTOS A ENTREGAR QUE GENERÓ LA PROPUESTA

Cuadro 16. Productos a entregar

Producto	Fase que Involucra
Informe ejecutivo donde se presentan los resultados del diagnóstico participativo	Fase Diagnóstica (momento 1 y 2)
Manual de comunicación: este compone todos los lineamientos del Sistema Participativo de Comunicación Interna, así como, las políticas de comunicación de la institución. Manual de Funciones Área Académica: este hace parte de la estrategia de orientación a nuevos trabajadores, se construyó con el fin de que, se facilite el proceso de selección, se oriente mejor a quienes van a realizar inducción en el cargo y a disminuir el porcentaje de rotación de los docentes en cada área.	Fase Estratégica (momento 3 y 4)

14.ELEMENTO INNOVADOR DE LA PROPUESTA

El elemento innovador de esta propuesta es que todo se hizo fue desde la participación del público interno. Son ellos quienes elaboraron sus preguntas diagnósticas, quienes dieron ideas para la propuesta, en cuanto ellos vieron que eran valoradas sus opiniones y que el proceso había sido constructivo, valoraron el sistema de comunicación y se apropiaron de cada estrategia. Una de las estrategias que se planteó fue la construcción del Comité de Comunicaciones CLAN y la Red de Corresponsales, que contó con capacitaciones en comunicación y fueron ellos mismos los que elaboraron sus productos de comunicación con la asesoría de la pasante, por tanto, aprendieron a hacerlos pero también a apropiarlos y respetarlos dentro de la institución. Todo el proceso fue un proceso participativo en donde cada miembro de la institución fue escuchado y acogido.

15. CRONOGRAMA

Cuadro17. Cronograma de actividades realizadas.

Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad																				
Reconocimiento de la organización (observación participante)																				
Elaboración Diagnostico																				
Entrevista a directivos de la organización																				
Inventario de medios de comunicación organizacional.																				
Construcción participativa de cuestionarios (colaboradores)																				
Socialización del cuestionario																				
Aplicación de los cuestionarios a colaboradores y grupo focal y técnicas alternativas diagnosticas para los estudiantes)																				
Análisis de los resultados																				
Realización de grupo focal estudiantes																				
Realización de actividad diagnostica "psicología del color" con estudiantes.																				
Socialización de los resultados																				
Reunión Colaboradores																				
Reunión estudiantes																				
Reunión Directivos																				
Diseño el plan estratégico																				
Reunión lluvia de ideas con los lideres																				
Construcción del plan																				
Ejecución del PEC																				

Cuadro 17. Continuación

Construcción de manual de recomendaciones para instalación del sistema de comunicación																				
Reunión para socializar el manual de Comunicación con los directivos																				
Correcciones del manual																				
Presentación del manual al área de relaciones publicas y/o encargados/ capacitación en el manejo del manual y del sistema.																				
Actividades complementarias como celebraciones, acompañamiento en el mejoramiento del proceso de acreditación, entre otras.																				

16.RECURSOS

14.1 TALENTOS HUMANOS

Para el correcto desarrollo de esta pasantía se trabajó directamente con el departamento de relaciones públicas, que era el que se había encargado de las pocas actividades de comunicaciones que se realizaban en la institución. A su vez también se trabajó de la mano del grupo de mejora en comunicación establecido en el proceso de acreditación del modelo EFQM. De igual manera se contó con el apoyo constante de los miembros del Comité de Comunicaciones CLAN y la Red de Corresponsales, una vez fueron conformados, Indirectamente trabajó con el área de psicología que también colaboró con las actividades y relaciones interpersonales de los colaboradores y estudiantes, así como también de los docentes, personal administrativo, directivos y demás integrantes del público interno del Colegio los Ángeles del Norte.

14.3 RECURSOS FÍSICOS

Para la realización de esta pasantía se necesitó un espacio físico en donde la pasante pueda permanecer el tiempo que laboró en la organización, a su vez se hizo uso de un escritorio y un computador portátil en el que se registraron y procesaron todas las etapas de la pasantía. Se contó constantemente con una sala de reuniones con video beam en donde fueron proyectadas las presentaciones de los avances realizados.

14.3 PRESUPUESTO

Cuadro 18. Presupuesto establecido al iniciar este proyecto.

Ítem	Precio Unitario	Total
Talento humano	535.600	3.213.600

Cuadro 18. Continuación

5 personas		
1 diseñador gráfico	535.600	
Recursos físicos		
1 computador	700.000	2.255.998
1 videobeam	1.200.000	
1 grabadora de voz	159.999	
Cámara fotográfica	195.999	
Papelería	100.000	145.000
Manual de comunicación (dos caratulas opalina, 20 hojas)	45.000	
Transporte del pasante	63.600	63.600
Actividades complementarias 5 meses	500.000	500.000
TOTAL		5.741.798

17.CONCLUSIONES

- **Sobre el diagnóstico:**

Desde el hacer del comunicador organizacional, se descubrió la ya mencionada necesidad de realizar un diagnóstico previo de comunicación para evaluar de fondo y desde diferentes perspectivas los problemas de comunicación de una organización. En el caso del Colegio los Ángeles del Norte, la puesta en marcha de un diagnóstico participativo ayudó a que los colaboradores se involucraran con el proceso evaluativo y expresaran de manera más fluida y sin presiones sus opiniones, que fueron de vital importancia para identificar las oportunidades de mejora y no quedarse estancados en las problemáticas.

Un diagnóstico de comunicación, bajo ninguna circunstancia puede limitarse a la ejecución de una sola técnica de investigación sea ésta de tipo cuantitativa o cualitativa, ya que los resultados pueden demostrar sólo en un pequeño porcentaje, la realidad de una gran masa, además para el análisis de la complejidad de la comunicación interna en un contexto educativo institucional y la interacción de sus diferentes actores dentro de un panorama participativo, se necesita de un diagnóstico estructurado y complementado por diversas técnicas. Fue por esto que, para este trabajo se usaron entrevistas individuales estructuradas y semi estructuradas y grupos focales, a través de los cuales se elaboró una interpretación más acertada de lo que se había logrado captar gracias a la observación participante, otra técnica que se puso en práctica para conocer la realidad organizacional y las dinámicas cotidianas de los participantes. Para finalizar, y respaldar todo lo anterior, se realizó un cuestionario de manera conjunta, en donde se compilaron todas las variables recogidas como resultado a las anteriores técnicas y se aplicó a una muestra del 100% de los colaboradores de la institución.

Los resultados de dicha encuesta, confirmaron los obtenidos con las otras técnicas investigativas, que unidas, arrojaron soluciones viables y posibles para la mejora de los problemas encontrados, esta es otra de las grandes ventajas del diagnóstico participativo de comunicación, de sus resultados surgen muchas soluciones, en los mismos problemas se pueden encontrar las medidas apropiadas para ser aplicadas.

- **Sobre el diseño del sistema**

Todo lo anterior permitió confirmar que la idea inicial de crear un Sistema Participativo de Comunicación Interna era una solución creativa y necesaria que, con la ayuda de la institución, se consolidaría para quedarse.

Este Sistema Participativo de Comunicación Interna ayudó a la institución a organizar de manera formal las redes de comunicación existentes y a crear las necesarias para fortalecer sus procesos comunicativos que estaban afectando el fin último del colegio: educar.

De dicho sistema surgió la necesidad de crear un ente administrador, que dirigiera los procesos, este sería entonces el rol del comunicador organizacional, el espacio para que un profesional direccionara de manera estratégica el sistema, para que cada día fuera más efectivo. Sin embargo, ya se había mencionado, que la institución no está en circunstancias aptas para la instalación de una oficina de comunicación, de ahí la razón de ser del *“sistema participativo”*, por esto se conformó el Comité de Comunicaciones CLAN, que está compuesto por la Relacionista Pública de la institución, el Coordinador Académico y la Secretaria Académica, a su cargo tienen la Red de Corresponsales CLAN compuesto a su vez por docentes de diferentes áreas.

Es así como el sistema cumple con sus objetivos, y al mismo tiempo se convierte en un espacio alternativo para la interacción de la comunicación y el enriquecimiento personal e institucional de cada uno de sus miembros.

- **Sobre el sistema de seguimiento o modelo de evaluación**

Así como al inicio de todo proceso investigativo es indispensable la puesta en marcha de un diagnóstico para identificar las enfermedades que afectan al objeto de investigación, asimismo, es imprescindible el diseño de un modelo de evaluación o seguimiento acorde con las medidas que se hayan tomado para solucionar dichas dificultades. Lo es para cualquier proceso investigativo y lo fue también para este proyecto de pasantía. Se elaboró un modelo de investigación para cada una de las estrategias propuestas dentro del Plan Estratégico de Comunicación planteado. Dicho sistema está acompañado de Indicadores de gestión que son esenciales para medir

de manera lógica y cuantitativa los resultados y logros de una actividad; formatos, opiniones y evaluaciones de cada una de las acciones tomadas para retroalimentar el proceso de puesta en marcha.

Este modelo de evaluación y seguimiento es uno de los pasos más importantes en este trabajo, ya que da cuenta de los resultados obtenidos después de haber puesto en marcha una de las estrategias, de no haberse construido o al no haberse contemplado esta importante pieza en el rompecabezas, no se hubiera podido conocer el alcance que tuvo el proyecto en la institución y el aporte productivo que el diseño del Sistema Participativo de Comunicación Interna generó al Colegio los Ángeles del Norte.

- **Sobre el fortalecimiento de los procesos de comunicación**

La puesta en marcha del PEC y del Sistema, logró fortalecer significativamente los procesos comunicativos al interior de la institución educativa. Ahora la información es unificada y difundida en un medio que se creó para este fin: el boletín informativo Noticlan. Existen nodos claros de información, personas que son líderes informativos por elección y que pueden validar cualquier información emitida por este o diferentes medios de comunicación.

Las personas tienen claridad sobre lo que sucede al interior del colegio gracias a que las carteleras están actualizadas con notas pertinentes y que deben ser de conocimiento general. El Comité de Comunicación CLAN y su Red de Corresponsales, poco a poco se ha ganado un rol importante dentro de la comunidad educativa, la gente los contacta con información para que sea publicada, gracias a que se ha difundido una imagen clara de este equipo por los medios de comunicación de la institución.

Todo lo anterior quedó consolidado en el Manual de Comunicación. Esta es la guía que tiene el comité para regir su accionar y la que le vislumbra el camino a seguir en materia de comunicación. Este producto fue el resultado de todo el trabajo en conjunto que se realizó con el comité y el equipo de mejora en comunicación, para que este fuera elaborado bajo las directrices del modelo de acreditación EFQM.

Como consecuencia de todo lo anterior, se mejoró el clima laboral ya que las personas sintieron que, por primera vez, sus opiniones estaban siendo tomadas en cuenta, no solamente escuchadas, sino también aplicadas, con lo que se sintieron valorados y e incluidos en las decisiones de institución. Asimismo, la red de corresponsales CLAN permitió la integración de los docentes de diferentes áreas, con lo que se reinventó la existente entre ellos y se rompieron las barreras que se habían creado debido a la distancia entre los docentes que laboraban en bachillerato y primaria.

Con la red de periodistas escolares también se están limando las asperezas y los roces que existían entre los diferentes cursos y sobre todo se rompió el mito de que los estudiantes de primaria y los de bachillerato no podían trabajar juntos, pues ahora realizan mensualmente todo el proceso de producción, edición y montaje de la cartelera informativa que es un espacio exclusivo para dar su opinión.

- **Del proceso de acreditación**

Una de las conclusiones más importantes de este trabajo es que se corroboró que la comunicación debe ser eficaz y estratégica. Así lo mencionan todas las firmas certificadoras y acreditadoras del mundo, por lo que las empresas se están viendo obligadas a sumirse en un proceso de mejoramiento continuo en este aspecto.

Dentro de este proceso descubren por sí solos la verdadera esencia de la comunicación y el aporte que ésta realiza a los demás procesos de su organización. En el colegio, el modelo EFQM, le ayudó a la institución a descubrir la necesidad que poseían, y al mismo tiempo los parámetros y lineamientos de este modelo sirvieron de guía para establecer el sistema que fuera de mayor conveniencia para ellos. Es por esto que se ve como la comunicación se abre paso día a día en el mundo empresarial y como se le va dando el lugar que de verdad le corresponde dentro de los sistemas organizacionales.

- **De la comunicación en las instituciones educativas.**

En una institución educativa, la comunicación ayuda a afianzar la imagen institucional y a proporcionar coherencia con todos los mensajes que se

emiten, esta es una herramienta que los directivos de estas instituciones no deben desconocer pues, a través de ella, pueden llegar de una mejor manera a todos los públicos que se dirigen. Sumado a esto, siempre se ha dicho que en un proceso educativo la comunicación entre padres e hijos es lo más importante, pero con qué autoridad, maestros, directivos y administrativos de una institución educativa van a afirmar esto, si entre ellos mismos no existe un verdadero proceso de comunicación.

Aunque todo lo que gira en torno a un colegio es comunicación, pues las clases son un ejemplo claro de una típica acción comunicativa, los colegios no han sabido aprovechar todos los elementos comunicacionales que tienen en su interior para usarlos a favor de su misión. Han aislado la comunicación de su direccionamiento estratégico, seguramente por el hecho común de que comunicarse es tan sencillo como hablar.

Podemos concluir, entonces, gracias a la ejecución de esta pasantía institucional, que todos esos elementos de comunicación son factores potencializadores de la razón de ser de un colegio: formar seres autónomos y útiles a la sociedad. Dichos elementos se han venido mencionando, como por ejemplo las interacciones comunicativas entre docentes, directivos, padres de familia, administrativos y personal de servicios; comunicación de procedimientos, sistemas, cómo y por qué deben hacerse las cosas, interacción de la institución con otras instituciones de su medio; Todos son los pilares que mantienen viva la escuela, lo que le permite funcionar como una comunidad organizada que aunque sin ánimo de lucro, tiene un fin determinado.

Todo lo mencionado son elementos propios de la comunicación, los medios y espacios donde surgen esas interacciones son espacios comunicativos, lo que se logró en este trabajo fue concientizar al público interno de esto y escucharlo para que fueran ellos mismos los que buscaran las alternativas para darle ese valor agregado a la institución. Sin duda, un sistema participativo es una de las mejores alternativas para una institución educativa pues su puesta en marcha constituye un proceso de aprendizaje y educación.

18.RECOMENDACIONES

Es importante aclarar que sin la entera colaboración de las personas que participaron activamente en este proyecto este nunca hubiera sido posible.

A manera de recomendación para el Colegio los Ángeles del Norte, es necesario que el Comité de Comunicaciones CLAN se mantenga, ya que este es el eje principal del sistema, pues son ellos el talento humano que elabora y teje todas las redes del mismo. Para esto es fundamental que al Comité se le motive mediante capacitaciones y talleres prácticos sobre comunicación estratégica, asertiva y efectiva, para que estos continúen la formación académica y puedan aplicarla desde sus roles en la institución. Un punto clave es darle la oportunidad a diferentes colaboradores de que se vinculen y participen de esta experiencia desde el rol de corresponsales, así serán cada vez más los que se involucren con los procesos de comunicación interna desde una perspectiva diferente.

Una de las principales dificultades que presentó en el desarrollo de este proyecto fue el factor tiempo, debido a que son muchos los conductos que se deben seguir para la toma de una decisión, por esta razón sólo se pudo ejecutar una estrategia de las planteadas en el plan. Es por esto que se le debe dar cierta independencia y libertad al Comité de que ejecute las actividades que ellos programen, ya que las oportunidades pasan y es muy difícil después llevar acabo estrategias o actividades que en un momento crucial hubiera sido exitosas, pero si se deja pasar esa oportunidad puede que después no generen el mismo impacto en el público interno.

Esta libertad será mediada la políticas de comunicación que se crearon para esto, ahí están establecidos los parámetros y limites que deben tener los corresponsales y los miembros del comité en cuanto a la información que se hará pública. Darles esta libertad, también los hará sentir un ente autónomo capaz de promover la verdad entre sus compañeros y los motivará a seguir haciendo parte de este equipo.

Para la ejecución de la estrategia 2 y 3 es importante tener la asesoría de un profesional de la comunicación ya que, a pesar de la oportunidad que tuvieron los miembros del comité de llevar a cabo la primera estrategia, aun no tienen la práctica para ejecutar dos estrategias sin asesoría. Una vez, éstas se hayan

puesto en marcha, el comité estará capacitado para hacer seguimiento y realizar otras actividades.

Otra recomendación importante, para un futuro es contratar un profesional de la comunicación, con el fin de que este dirija la comunicación de una manera estratégica hacia todos los públicos de la institución, así el comité tendrá la oportunidad de conocer nuevos aspectos de la comunicación externa, de establecer vínculos con otras instituciones y hacer free press en los medios de comunicación de la región.

Es vital seguir todo lo escrito en el Manual de Comunicación del que se hace entrega, pues en él están todos los lineamientos y políticas que debe seguir la institución de ahora en adelante para cumplir con el Sistema de Acreditación EFQM, este manual deberá cambiarse cuando la institución considere que ha evolucionado en materia de comunicación, que cumple a cabalidad con todos los puntos y que debe seguirse exigiendo para mejorar.

Con respecto al Manual de Funciones, se debe completar las áreas administrativas y de servicios, ya que por cuestiones de tiempo, la pasante y los miembros del Comité no pudieron recopilar la información necesaria para llevar a cabo el manual de estas dos áreas, sin embargo se considera indispensable para cuando se vaya a ejecutar la estrategia 3.

BIBLIOGRAFÍA

ALFIZ, Irene. La institución escolar, el proyecto educativo institucional. Competencias pedagógicas para el docente del siglo XXI. México D.F. editorial Larousse. Mayo de 2007.

AYALA VÁZQUEZ, Dolores Eugenia. Diagnostico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco [en línea]. México: Universidad del mar, 2007. Disponible en internet en: www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com.../GT2_3ayala.pdf

DÍAZ GAVILÁN, Yasmín Karín. Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica. Lima. 2001

DYER, Wayne. Citado en: Clientemanía. Ken Blanchard, Kim Ballard y Fred Finch. Grupo editorial NORMA, nueva york. 2004.

ELIAS, Joan. MASCARAY, José. Más allá de la comunicación interna: la intra-comunicación. Gestión 2000. Com. Barcelona. 2003.

ESCOBAR, Diana Marcela. Autodiagnóstico integral de comunicación, orientado a la construcción participativa de estrategias que fortalezcan el sistema de gestión de calidad de la empresa imágenes gráficas s.a. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2008.

ESTÉVEZ, Roberto M. La participación es el poder en la empresa. Ética empresarial [en línea]. Disponible en internet. <<http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/puebla/papers/estevez.pdf>>

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Modelo EFQM de excelencia para instituciones y centros educativos. Colombia: editorial Santillana, 2003

EVERTT, Rogers. La comunicación en las organizaciones. Stanford, California: Stanford University, 1997

GUMUCIO DAGRON, Alfonso. Comunicación y educación: una deuda recíproca. En: La hojarasca, alianza de escritores y periodistas. No.31 [en línea]. Disponible en internet: <http://www.escritoresyperiodistas.com/NUMERO31/alfonso.htm>

KAPLÚN, Mario. Procesos educativos y canales de comunicación. En: Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui. No 64 [en línea]. Chile: 1998. Disponible en internet en: <http://chasqui.comunica.org/kaplun64.htm>

LASSO, Marilu. Análisis de las estrategias de comunicación y su impacto en la imagen corporativa del Colegio Liceo Nuestra Señora de Lourdes. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2008.

PRIETO, Daniel. Diagnostico de comunicación: mensajes, instituciones, comunidades. Quito: editorial Belén, 1985

RAMOS PADILLA, La Comunicación, un punto de vista organizacional, México: Editorial Trillas. 1991.

SALÓ, Núria. La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva [en línea]. Barcelona: Red Dircom Iberoamericana. Barcelona Management Review, 2005. Disponible en Internet: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>